

**DIE EERSTEVLAKTOSIGHOUER SE VERANDERDE ROL IN DIE VERBETERING
VAN ARBEIDSVERHOUDINGE OP DIE MIKROVLAK**

Pierre Calitz, Honns. B Com.

Verhandeling goedgekeur ter gedeeltelike nakoming van die ver-
eistes vir die graad MAGISTER COMMERCII in die Departement
Bedryfsosiologie in die Fakulteit Ekonomiese en Bestuursweten-
skappe van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër
Onderwys.

Leier: Dr. C. de W. van Wyk

Vanderbijlpark

1990



DANKBETUIGING

Aan my Hemelse Vader deur wie se genade ek hierdie studie kon voltooi kom alle eer en dank toe.

'n Opregte woord van dank aan die volgende persone en instansies vir hul bydrae om van hierdie ondersoek 'n sukses te maak:

- * My studieleier, Dr C de W van Wyk, vir sy toegewyde hulp, ondersteuning, leiding en geduld.
- * Mnr S. Bekker vir die verwerking van die navorsingsresultate.
- * Mev S. Roux vir die taalkundige versorging.
- * Maatskappy X waar die ondersoek onderneem is.
- * Mev Y. de Bruyn wat die tikwerk behartig het.
- * Rene, my eggenote, vir haar insette, ondersteuning en liefde.
- * My ouers, mnr en mev G H H Calitz, vir hul aanmoediging.
- * Die respondente sonder wie se insette hierdie studie nie moontlik sou wees nie

Vanderbijlpark

November 1990

Opgedra aan my ouers

SUMMARY

THE CHANGING ROLE OF THE FIRST LINE SUPERVISOR IN THE IMPROVEMENT OF LABOUR RELATIONS ON THE MICRO-LEVEL

1. PROBLEM SPECIFICATION

Labour relations involves the total relationship between employers and employees. All forms of interaction between these parties, irrespective of the way in which they take place, are involved. This relationship is also not only limited to the workplace. It is therefore influenced by external factors.

Recent changes to the formal labour relations system pose difficult demands for the first line supervisor. The management of labour relations is a complex task. Due to the negative perceptions of first line supervisors with regard to their black subordinates, the supervisors find it difficult to maintain sound labour relations.

The first line supervisors' labour relations task is further complicated by a complicated macro environment which impact on the organisation. Subordinates, in turn, are also unrealistic in their demands.

2. OBJECTIVES OF THIS STUDY

The aim of the study was to establish whether the first line supervisors of a specific organisation had the ability to conform to new expectations which came about as a result of the changed labour relations dispensation.

In this regard, the following objectives were set:

- * to establish the degree to which changed demands had an impact on the role of the supervisor in maintaining sound labour relations;

- * to establish whether the supervisor still could conform to the new role expectations;
- * to establish factors which limit the supervisor to conform to requirements with regard to his labour relations role.

3. METHOD OF RESEARCH

It was decided to undertake a literature study as well as empirical research at a chemical plant in the Vaal Triangle.

Mainly American, English and local sources were used as references for the literature study. Unpublished working documents of trade union federations were also used for this purpose.

The empirical research was done with questionnaires which were completed by 110 respondents. This figure represents 50 percent of the total number of first line supervisors in the plant where the study was conducted.

4. RESULTS

A few of the most important findings are as follows:

- * due to negative perceptions of black subordinates, the first line supervisor finds it difficult to manage his subordinates in such a way that a quality relationship is established;
- * new expectations are demanded of the first line supervisors by senior management and subordinates;
- * factors which limit the supervisor in maintaining sound labour relations are as follows:

- the illiteracy of unskilled employees;
- absurd demands by trade unions;
- the current political climate;
- language differences;
- home circumstances of subordinates;
- lack of communication;
- lack of sufficient support by Senior Management.

5. RECOMMENDATIONS

The most important recommendations are summarized as follows:

- * the implementation of a strategy to improve inter-personal relations;
- * the improvement of the qualifications of the first line supervisor by means of a structured self-study scheme during working hours;
- * the implementation of an equal opportunity program to promote Black employees to the positions of first line supervisors;
- * the promotion of joint decision making.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

INLEIDING, PROBLEEMSTELLING, BEGRIPSOMSKRYWING, NAVORSINGSMETODIEK EN BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

1.1	Inleiding	1
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Doel van die studie	8
1.4	Begripsomskrywings	10
1.4.1	Arbeidsverhoudinge	10
1.4.2	Eerstevlaktoesighouer	13
1.4.3	Wet op Arbeidsverhoudinge (28/1956)	15
1.5	Navorsingsmetodiek	15
1.5.1	Teikengroep	15
1.5.2	Insameling van gegewens	16
1.5.3	Verwerking van gegewens	16
1.5.4	Probleme wat met die studie ondervind is en beperkinge van die studie	17
1.6	Metode van aanbieding	18

HOOFSTUK 2

ROLTEORIE

2.1	Inleiding	19
2.2	Die begrip rol: 'n historiese perspektief	19
2.3	Die begrip rol	20
2.4	Rolgedrag	23
2.5	Rolkonflik	28
2.5.1	Meganismes vir die hantering van rolkonflik	31
2.6	Verskillende tipes rolle	32
2.6.1	Leier rolle	32
2.6.2	Groeptaak rolle	33
2.6.3	Groepmotiverings en -instandhoudingsrolle	33
2.6.4	Individuele ego rolle	33
2.7	Die veranderde rol van bestuur	34

INHOUDSOPGAWE (vervolg)

2.8	Die veranderde rol van die eerstevlaktoesig- houer in die handhawing van gesonde arbeids- verhoudinge	36
2.9	Samevatting	39

HOOFSTUK 3

ENKELE MAKROVLAKASPEKTE WAT 'N INVLOED HET OP DIE EERSTEVLAKTOE- SIGHOUER SE ROL IN ARBEIDSVERHOUDINGE

3.1	Inleiding	40
3.2	Die belangrikheid van gesonde arbeidsverhou- dinge	41
3.3	Die huidige stand van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika	42
3.3.1	Vakunie-aktiwiteite	42
3.3.2	Vakunielidmaatskap	43
3.3.2.1	Die ontwikkeling van vakuniefederasies in Suid-Afrika	44
	A Die Suid-Afrikaanse konfederasie van arbeid (SAKVA)	45
	B The Congress of South African trade unions (COSATU)	45
	C United workers union of South Africa (UWUSA)	52
	D National council of trade unions (NACTU)	53
	E Onafhanklike vakunies	54
3.3.3	Die impak van werkgewersorganisasies op ar- beidsverhoudinge in Suid-Afrika	54
3.3.3.1	Magsbalans tussen vakuniefederasies en werkge- wersorganisasies	56
3.3.4	Arbeidsonrus (Arbeidsverhoudingklimaat)	58
	A Aantal stakings gedurende 1987, 1988, 1989 en 1990	58
	B Redes vir stakings gedurende 1987 en 1990	61
	C Tipes stakings gedurende 1987	62
	D Wegbly-aksies	63

INHOUDSOPGAWK (vervolg)

3.3.5	Nuutste tendense ten opsigte van arbeidsverhoudingwetgewing	64
3.4	Samevatting	67

HOOFSTUK 4

DIE EERSTEVLAKTOESIGHOUER SE ROL IN DIE HANDHAWING VAN GESONDE ARBEIDSVERHOUDINGE

4.1	Inleiding	69
4.2	Die eerstevlaktoesighouer se veranderde rol in 'n onderneming	71
4.3	'n Vergelyking van die eerstevlaktoesighouer se posisie met meer senior bestuur	72
4.4	Die rol van die eerstevlaktoesighouer	74
4.5	Die eerstevlaktoesighouer as bestuurder	76
4.5.1	Beplanning	78
4.5.2	Organisering	78
4.5.3	Leiding	79
4.5.4	Beheer	79
4.6	Die eerstevlaktoesighouer se formele arbeidsverhoudingrol	80
4.6.1	Die toepassing van dissipline	81
4.6.2	Die hantering van griewe	86
4.6.3	Die hantering van konflik	88
	A Bronne van konflik	89
	B Vorme van konflik	90
	C Die bestuur van konflik	90
4.6.4	Die kommunikasie van bestuursbesluite	92
	A Kommunikasie Modelle	94
	1 Die lynmodel vir kommunikasie	95
	2 Interaksiemodel	95
	3 Die onderhandelingsmodel	96
	B Metodes om kommunikasie te verbeter	98

INHOUDSOPGAWB (vervolg)

	C Formele kommunikasiestelsel vir opwaartse en afwaartse kommunikasie by die onderneming waar die ondersoek gedoen is	99
4.7	Werknemers se verwagtinge van die eerstevlaktoesighouer	102
4.8	Belangrike waardes in die eerstevlaktoesighouer se arbeidswêreld	102
4.9	Samevatting	105

HOOFSTUK 5

NAVORSINGSRESULTATE

5.1	Inleiding	107
5.2	Biografiese kenmerke van respondente	107
5.2.1	Ouderomsverspreiding	108
5.2.2	Geslag	108
5.2.3	Huwelikstatus	109
5.2.4	Beroepsbeoefening/werkstatus van eggenoot	109
5.2.5	Aantal afhanklike kinders	110
5.2.6	Huistaal en ander swart tale magtig	110
5.2.7	Kwalifikasies	111
5.3	Ondervinding in eerstevlaktoesighouding	113
5.4	Aantal persone waaroor toesig gehou word	115
5.5	Formele toesighoueropleiding	116
5.6	Werksbevrediging van respondente	117
5.7	Die gesag waaroor respondente beskik om hulle werksaamhede uit te voer	118
5.8	Respondente se persepsie van swart werknemers	119
5.9	Respondente se houding teenoor swart vakunies	120
5.10	Begrip van respondente oor die vereistes waaraan hulle as eerstevlaktoesighouers moet voldoen	122
5.11	Mate waartoe respondente aan die vereistes wat aan hulle gestel word voldoen	123
5.12	Kommunikasie	124

INHOUDSOPGAWE (vervolg)

5.13	Toepassing van dissipline	125
5.14	Take waaraan eerstevlaktoesighouers tyd moet spandeer	126
5.15	Persentasie tyd saam met ander persone spandeer	129
5.16	Aantal ondergeskiktes wat die eerstevlaktoesighouer effektief kan bestuur	129
5.17	Erkenning van hoof vir opofferings wat eerstevlaktoesighouers vir onderneming maak	130
5.18	Struikelblokke in 'n eerstevlaktoesighouer se pad na sukses	131
5.19	Toestande wat by werksplek teenwoordig moet wees om moreel van ondergeskiktes hoog te hou	131
5.20	Metodes wat aangewend kan word om ondergeskiktes harder te laat werk	132
5.21	Eerstevlaktoesighouers se persepsie van hul ondergeskiktes	133
5.22	Tipe optrede deur eerstevlaktoesighouers om gesonde arbeidsverhoudinge te verseker	134
5.23	Aspekte wat volgens die respondente die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge op die werksvloer bemoeilik	136
5.24	Veranderinge in die eerstevlaktoesighouer se rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge	137
5.25	Samevatting	138

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1	Inleiding	140
6.2	Gevolgtrekkings	141
6.3	Aanbevelings	145
6.4	Slotopmerking	147

INHOUDSOPGAWE (vervolg)

BYLAE A	Vraelys	149
BYLAE B	Opsomming van navorsingstatistiek	166
BIBLIOGRAFIE		173

INHOUDSOPGAWE (vervolg)

LYS VAN TABELLE

1.	Gerapporteerde stakings in Suid-Afrika : 1972-1984	3
2.	Stakings en werkstopsettings in Suid-Afrika 1974 tot 1988	60
3.	Versoeningsraadaansoeke en nywerheidshofsake: 1979-1988	65
4.	Mees prominente dissiplinêre oortredings waar- teen dissiplinêre optrede geneem is	84
5.	Tipe dissiplinêre optrede wat teen werknemers wat oortredings begaan het geneem is	85
6.	Enkele werkwaardes van die kapitalistiese wêreld	104
7.	Ouderdom van respondente	108
8.	Geslag van respondente	108
9.	Huwelikstatus van respondente	109
10.	Beroepsbeoefening deur eggenoot/eggenote	109
11.	Kwalifikasies van respondente	112
12.	Ondervinding in eerstevlaktoesighouding	114
13.	Formele toesighoueropleiding	117
14.	Take waaraan eerstevlaktoesighouers hul tyd spandeer	127
15.	Taak waarvan respondente die meeste hou sowel as die taak wat die respondente die moeilikste vind om uit te voer	128
16.	Persentasie tyd saam met ander persone spandeer	129
17.	Aantal ondergeskiktes wat volgens eerstevlak- toesighouers effektief bestuur kan word	130
18.	Toestande wat volgens die respondente by die werksplek teenwoordig moet wees om moreel van ondergeskiktes hoog te hou	132
19.	Metodes wat gebruik kan word om werknemers harder te laat werk	133
20.	Eerstevlaktoesighouers se persepsie van hul ondergeskiktes	134

INHOUDSOPGAWE (vervolg)

LYS VAN FIGURE

1.	Gerapporteerde nywerheidshofsake in Suid-Afrika 1979-1984	4
2.	Betrokkenheid by meervoudige sosiale sisteme	21
3.	Rolverwagtings	25
4.	'n Teoretiese model van veranderlikes wat by rolgedrag betrokke is	27
5.	Geregistreeerde vakunies en lidmaatskap 1978- 1989	44
6.	Aantal mandae verlore as gevolg van stakings	59
7.	Redes waarom stakings plaasgevind het: Janua- rie 1987 - September 1987	61
8.	Redes waarom stakings plaasgevind het: Janua- rie 1990 - Junie 1990	62
9.	Tipes nywerheidsaksies wat gedurende 1987 deur werknemers geneem is om druk op bestuur te plaas vir hoër lone	63
10.	Die eerstevlaktoesighouer se posisie in verge- lyking met ander bestuursvlakke	73
11.	Die eerstevlaktoesighouer se verantwoordelik- heidsgebied	77
12.	Lynvormige model vir kommunikasie	95
13.	Interaksiemodel vir kommunikasie	95
14.	Die onderhandelingsmodel	96
15.	Kommunikasiemodel van Swanson en Marquard	96
16.	Die kommunikasieproses	97
17.	Formele kommunikasiestelsel van die onderne- ming waar die ondersoek plaasgevind het	101
18.	Aantal afhanklike kinders	110
19.	Huistaal	111
20.	Skolastiese kwalifikasies	112
21.	Verdeling van ambagte	112
22.	Ervaring van respondente in toesighouding	114
23.	Toesighouding oor blanke werknemers	115
24.	Toesighouding oor swart werknemers	116

INHOUDSOPGAWE (vervolg)

25.	Werksbevrediging van respondente	118
26.	Gesag van respondente	119
27.	Respondente se persepsie van swart werknemers	120
28.	Respondente se houding teenoor swart vakunies	121
29.	Duidelikheid van verantwoordelikheid	122
30.	Voldoening aan vereistes	123
31.	Kommunikasie	124
32.	Toepassing van dissipline	125
33.	Die eerstevlaktoesighouer se veranderde rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhou- dinge	138

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING

1.1 INLEIDING

Arbeidsverhoudinge is geensins 'n nuwe begrip tot die Suid-Afrikaanse arbeidsterrein nie. So byvoorbeeld wys Cunningham (1985:1) in sy navorsing oor die historiese ontwikkeling van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika daarop dat daar reeds so vroeg as in 1854 'n salarisstaking in Kaapstad deur Kleurlingbootsmanne was. Die ontdekking van diamante in 1867 en goud aan die Witwatersrand in 1886 het volgens Slabbert (1987:13) 'n groot getal Britse immigrante na Suid-Afrika gelok wat die Britse stelsel van vakuniewese en arbeidsverhoudinge met hulle saambring het. Reeds in 1881 is die eerste vakunie, naamlik die Amalgamated Society of Carpenters and Joiners in die Kaapprovinsie gestig.

Aangesien Suid-Afrika, met die uitsondering van enkele gevalle van arbeidsonrus, sedert 1652 'n groot mate van arbeidsvrede geniet het, is aanpassings aan arbeidswetgewing maar traag gedoen en het arbeidsverhoudinge tot heel onlangs min prominensie in Suid-Afrika geniet.

Arbeidsonrus onder veral swart werkers in 1973 het egter volgens Gouws (1984:1) die Suid-Afrikaanse regering laat besef dat daar 'n behoefte was om aanpassings aan die arbeids- en arbeidsverhoudingstrukture aan te bring. Op 21 Junie 1977 gee die Staatspresident dan ook aan die Wiehahn-kommissie opdrag om ondersoek in te stel na arbeidswetgewing en die hele stelsel van arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika en om aanbevelings in dié verband te maak sodat daar gepoog kon word om arbeidsvrede in die toekoms te verseker.

Een van die belangrikste veranderings in arbeidswetgewing waartoe die aanvaarding van die Wiehahn-kommissie se aanbevelings deur die regering gelei het, was dat swart werkers ingesluit was in die definisie van die begrip "werknemer". Die aanvaarding

van die oorgrote meerderheid van die aanbevelings van die kommissie deur die regering het 'n nuwe tydvak in arbeidsverhoudinge ingelei, waarna algemeen verwys word as die sogenaamde "Post Wiehahn-Era". Plaaswerkers en huisbediendes was egter steeds nie by die toepassingsgebied van die Wet op Arbeidsverhoudinge (28/1956) ingesluit nie.

Saam met die rasionalisering in arbeidswetgewing, het 'n nuwe woord die arbeidsverhoudingsscenario in Suid-Afrika betree, naamlik - die "onbillike arbeidspraktyk". Levy (1984:XI) beskou die betekenis van die begrip onbillike arbeidspraktyk soos volg: "The idea of unfairness is not new, but the realization that the courts can intervene in what has always been seen as an almost holy relationship - that between employer and employees - has caused a great deal of rethinking by management". Hierdie proses was vir menige werkgewer en bestuurder 'n onaangename ervaring. Aangesien die meeste bestuurders nie gereed was vir hierdie nuwe bestel nie, het baie geneig om met die praktyke van die ou bedeling voort te gaan. Hierdie onvermoë van bestuur om by veranderende omstandighede aan te pas, het volgens Gouws (1986:1) meegebring dat botsings op die terrein van arbeidsverhoudinge ontstaan het tussen arbeidsleiers wat ywerig was om die nuwe bedeling van die grond af te kry en werkgewers en bestuurders wat traag was om van die vorige bedeling afstand te doen.

Hierdie botsing in belange het dan ook gelei tot 'n toename in stakings en ironies genoeg het verandering wat daarop gemik was om arbeidsvrede te bewerkstellig, die teenoorgestelde uitwerking gehad.

Alhoewel Bester (1982:8) tereg daarop wys dat stakings alleen nooit die enigste aanduiding van arbeidsverhoudingonrus kan wees nie, aangesien sekere bedrywe wêreldwyd 'n hoë staakgeneigdheid toon, dui 'n toename in die getal stakings wel op 'n probleem op die gebied van arbeidsverhoudinge. Tabel 1 toon duidelik in

watter mate die aantal stakings vanaf 1972 tot 1984 toegeneem het, soos oorgeneem uit Anstey (1984:40).

TABEL 1

GERAPPORTEERDE STAKINGS IN SUID-AFRIKA : 1972 - 1989

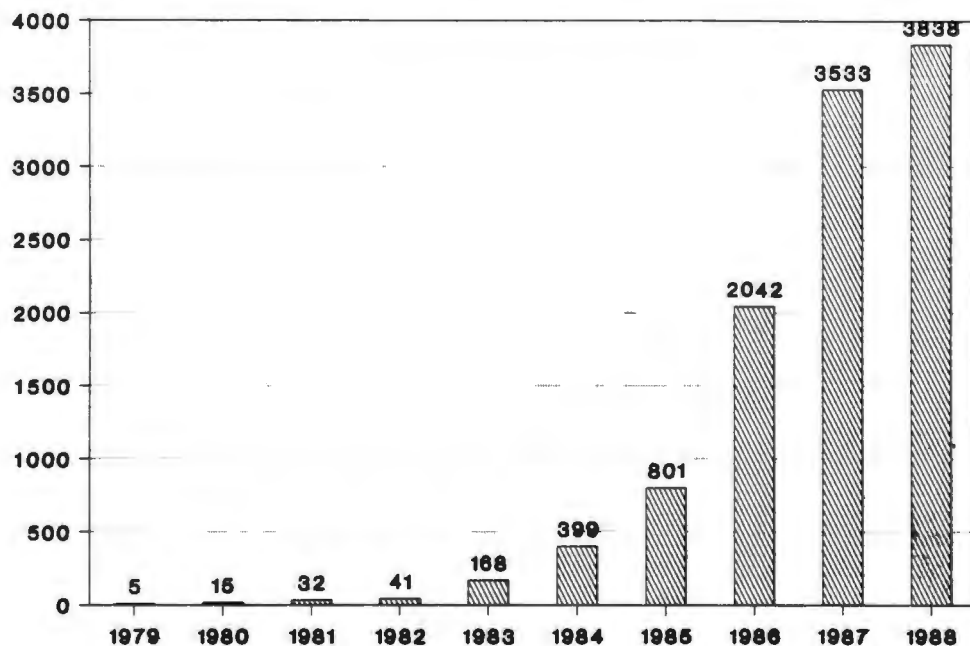
JAAR	AANTAL STAKINGS
1972	71
1973	370
1974	384
1975	274
1976	245
1977	90
1978	106
1979	101
1980	207
1981	342
1982	394
1983	336
1984	469
1985	389
1986	793
1987	1 148
1988	1 025
1989	865

Bron: Anstey (1984:40) en Suid-Afrikaanse Arbeidstatistiek (1989:478).

Al die ontwikkeling op makrovlak tesame met die konflikbelaaide atmosfeer waarbinne werkgewers hul skielik bevind het, het 'n bewuswording van die arbeidsverhoudingkonsep by bedryfsleiers tot gevolg gehad. So byvoorbeeld vind F.S.A. Contact (Pty) Ltd. (hierna FSA genoem) (1982:2) in 'n opname wat deur hulle uitgevoer is, dat 37 persent van hul respondente reeds in 1982 'n voltydse arbeidsverhoudingafdeling in bedryf gehad het. 'n Naarstige soeke na kundigheid om die nuwe ontwikkeling op arbeidsterrein te hanteer het begin. Net soos die geval met stakings, het die aantal nywerheidshofsake dramaties toegeneem (vergelyk figuur 1) as gevolg van die swart vakuniebeweging se begerigheid om werkgewers "aan te vat" op grond van beweerde onbillike arbeidspraktyke.

FIGUUR 1

GERAPPORTEERDE NYWERHEIDSHOFSAKKE IN SUID-AFRIKA : 1979-1988



Bron: Van Vuuren et al. (1985:140), Suid-Afrikaanse Arbeidstatistiek (1989:481) en NMK (1989:17).

Werkgewers het terdeë begin besef dat 'n versteurde verhouding met die werksmag konflik tot gevolg kan hê wat kan lei tot noemenswaardige produksieverliese.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Arbeidsverhoudinge as 'n breë konsep wat die verhouding tussen die werkgewer en sy agente (bestuur) enersyds en die werknemer, hetsy individueel of in groepe georganiseer, andersyds aandui, is nie beperk tot spesifieke fasette of momente van die verhouding nie. Dit behels die totale verhouding, dit wil sê alle vorme van interaksie wat tussen werkgewers en werknemers in watter vorm ook al plaasvind.

Hierdie verhouding is ook nie slegs beperk tot die werksplek nie. Du Preez (1986:12) merk tereg op dat die Suid-Afrikaanse regering homself verbind het om kanale aan alle groepe te verskaf om hulle politieke aspirasies uit te leef. Terwyl hierdie evolusionêre proses aan die gang is, sal werkgewers voortdurend aan frustrasie onderwerp word. In die proses sal werkgewers eenvoudig moet aanvaar dat hulle rol in Suid-Afrika eenvoudig nie meer geskei is van aangeleenthede buite die werkskader nie en dat werkgewers se verantwoordelikheid verder strek as bloot die werkgewer-/werknemerverhouding op die werksvloer.

Slabbert (1987:110) wys egter daarop dat arbeidsverhoudinge op die breë vlak van die geheelindustrie gebore word uit werkverhoudinge op die enger vlak van die afsonderlike ondernemings. Voordat probleme op 'n georganiseerde en kollektiewe grondslag besleg word, het dit sy ontstaan binne die afsonderlike werksituasie gehad. Dit is dus die afsonderlike dele wat uiteindelik aan die geheel sy vorm en beslag gee. 'n Staking wat weens probleme op die werksvloer ontstaan en weens simpatie van ander werknemers in ander ondernemings uitkring in 'n nasionale staking is 'n voorbeeld van voorgenoemde. Alhoewel die omgekeerde ook waar is, omdat die invloed van byvoorbeeld die geheel nie die dele onaangeraak laat nie, beklemtoon voorgenoemde die belangrikheid van gesonde arbeidsverhoudinge op ondernemingsvlak, en meer spesifiek op die raakvlak tussen veral die groot groep ongeskoolde werknemers aan die een kant en die eerstevlaktoesighouer aan die ander kant.

Die verhouding wat tussen die eerstevlaktoesighouer en die werknemer bestaan, begin deur 'n ooreenkoms wat tot stand kom deurdat die werknemer sy vaardighede aan die werkgewer verkoop. As gevolg van die eerstevlaktoesighouer se posisie word hy selde geken in die besluit oor watter werknemers aangestel moet word, aangesien meer senior bestuur volgens die skrywer besluite neem oor watter persone aangestel moet word. Hierdie ooreenkoms word formeel deur die diensooreenkoms gereël.

As gevolg van die interaksie tussen die werknemer en die eerstevlaktoesighouer wat voortspruit uit die diensverhouding kom 'n informele verhouding tussen die twee partye tot stand. Die kwaliteit van hierdie informele verhouding speel 'n belangrike rol in die handhawing van gesonde werkverhoudinge op die enger vlak van die afsonderlike ondernemings.

Die aanvaarding van die Wiehahn-kommissie se aanbevelings deur die regering het daartoe gelei dat die swart werknemer vanuit 'n posisie van feitlik algehele miskenning tot 'n posisie van algehele erkenning in die arbeidsituasie beweeg het. Hierdie nuwe arbeidsdemokrasie impliseer volgens Slabbert (1987:24) egter nie dat die arbeidsituasie hierdeur gevrywaar is van rassediskriminasie nie, aangesien houdings en praktyke wat oor dekades gevestig is, nie soos 'n statutêre maatreël met 'n pennestreek deurgehaal kan word nie.

Verandering van arbeidswetgewing na aanleiding van die Wiehahn-kommissie se aanbevelings om die swart werknemer ook te akkommodeer, het volgens Piron (1982:1) 'n aantal voorspelbare resultate gehad: "One of which was that the black trade union movement blossomed into a life and vigour unprecedented in industrial relations history." Hierdie opkomende vakunies verteenwoordig veral swart werknemers wat hulself hoofsaaklik in die semi-geskoolde en ongeskoolde werkkategorieë bevind. Omdat hierdie kategorie werknemers se arbeid in oorskot is, kom die kategorie werknemers se werksekuriteit ook maklik in gedrang.

Gevolgtik het die swart werknemer 'n ander belangrike behoefte naas sy behoefte aan beter lone en diensvoorwaardes wat hy deur middel van die vakunie waartoe hy behoort, wil bevredig. Hierdie behoefte is werksekuriteit. Die swart werknemer se behoefte aan werksekuriteit het daartoe gelei dat die vakunie waaraan hy behoort hierdie behoefte moes bevredig. Omdat die hantering van werksvloerverwante probleme byvoorbeeld die onbillike ontslag van 'n werknemer via die nywerheidsraadstelsel, 'n lang en

uitgerekte proses is, verkies die sogenaamde "emergent unions" volgens Piron (1982:2) om hierdie probleme direk met onderne- mingsbestuur op te neem. As gevolg van hierdie benadering is werkgewers sedert die toetrede van swart vakunies tot die kol- lektiewe bedingingsarena blootgestel aan direkte onderhandeling met vakunies. Waar die eerstevlaktoesighouer in die verlede skakeling met die vakunie oorgelaat het aan opgeleide agente van bestuur op die nywerheidsraadstelsel, moet hy nou self sy optre- de verantwoord aan die unievertegenwoordiger, die sogenaamde "shop steward".

Hierdie benadering van vakunies het senior bestuur genoodsaak om hul houding jeens die laervlak werknemer te verander wat tesame met die hoë verwagtinge van die opkomende vakunies, nuwe ongeken- de eise aan die eerstevlaktoesighouer gestel het. Dit is dan ook nie vreemd dat die eerstevlaktoesighouer weerstand bied teen hierdie nuwe verskynsel nie.

Die swart werknemer is ook nie meer bereid om die outokratiese houding van die eerstevlaktoesighouer te aanvaar nie en sien die vakunie as 'n instrument om hierdie houding van die eerstevlak- toesighouer teen te werk.

Die vraag kan tereg gevra word of die eerstevlaktoesighouer (hoofsaaklik blank) as gevolg van houdings en praktyke wat oor dekades gevestig is, in staat is om sy swart ondergeskiktes wat aan die deur klop met dinamiese eise, sodanig te kan hanteer dat 'n kwaliteit informele verhouding tussen die twee partye hier- deur gevestig kan word.

Die eerstevlaktoesighouer vind dit as gevolg van 'n negatiewe verwysingsraamwerk van sy swart ondergeskikte werknemers dit moeilik om 'n gesonde klimaat op die werksvloer te skep wat opsigself 'n voorvereiste vir die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge is.

Met voorafgaande as basis kan die volgende aspekte ter opsomming genoem word:

- * Arbeidsverhoudinge word nie slegs tot die werksplek verbind nie. Werkgewers se verantwoordelikheid strek verder as die werkgewer-/werknemerverhouding op die werksvloer. Invloede van buite bemoeilik die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge.
- * Veranderinge wat tans op makrovlak realiseer bemoeilik die eerstevlaktoesighouer se taak om gesonde arbeidsverhoudinge op die werksvloer te verbeter.
- * Die interaksie tussen die werknemer en die eerstevlaktoesighouer wat voortspruit uit die diensverhouding is kompleks van aard. Die eerstevlaktoesighouer benodig voortdurend genoegsame blootstelling aan die korrekte metodes om gesonde arbeidsverhoudinge te verbeter.
- * Swart werknemers ontwikkel vanweë die politieke hervormingsproses wat tans in Suid-Afrika plaasvind andersoortige behoeftes. Die eerstevlaktoesighouer gee as gevolg van sy negatiewe verwysingsraamwerk van swart werknemers nie genoegsaam aandag aan hierdie behoeftes nie.
- * Onrealistiese eise word deur vakunies en senior bestuur aan die eerstevlaktoesighouer gestel.

1.3 DOEL VAN DIE STUDIE

Dit is algemeen bekend dat een van die doelstellings van 'n onderneming, indien nie die belangrikste nie, is om wins te maak. Rädell & Reynders (1980:2) definieer die onderneming se hoofdoelwit as: "Die strewende om met die laagste moontlike toevoer van produksiemiddele die hoogs moontlike opbrengs te bereik." Arbeidsonrus lei daartoe dat produksietyd verlore raak

en werk direk in teen die onderneming se doelstelling om wins te maak. Verlore manure het nie slegs 'n invloed op die onderneming nie, maar ook op die land se ekonomie in die geheel.

Die nuutgevonde belangstelling in arbeidsverhoudinge, die problematiek hiervan en die verskillende metodes wat aangewend kan word om gesonde arbeidsverhoudinge daar te stel, kan as motiveering gesien word vir hierdie studie. Hierdie motief is verder aangewakker deur die feit dat skrywers, media, landsleiers, bestuur en feitlik alle meningsvormers daaglik betrokke is by die problematiek rondom gesonde arbeidsverhoudinge in die soeke na oplossings.

Die doel van hierdie studie is om eerstens, oorhoofs gesien, kennis aangaande arbeidsverhoudinge in te samel. Aangesien hierdie studie veral fokus op gesonde arbeidsverhoudinge in ondernemingsverband, met ander woorde op die mikrovlak, sal pertinente aandag gegee word aan riglyne vir die praktisering van arbeidsverhoudinge op die raakvlak tussen bestuur en werknemer.

Daar word beoog om met hierdie studie te bepaal of die eerstevlaktoesighouers van 'n bepaalde onderneming in staat is om aan die nuwe verwagtinge wat as gevolg van die veranderde arbeidsverhoudingbestel ontstaan het, te kan voldoen. In hierdie verband sal gepoog word om die volgende te bepaal:

- * die mate waartoe veranderde eise op die arbeidsverhoudingsterrein die eerstevlaktoesighouer se rol in arbeidsverhoudinge verander het;
- * die mate waartoe die eerstevlaktoesighouer aan die huidige rolverwachting wat ten opsigte van arbeidsverhoudinge aan hom gestel word kan voldoen; en

- * die beperkende faktore in die eerstevlaktoesighouer se rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge te bepaal en om aanbevelings vir regstellende optredes te maak.

1.4 BEGRIPSOMSKRYWINGS

In hierdie ondersoek kom 'n paar begrippe voor wat, alhoewel dit redelik algemeen bekende begrippe is, omskryf word om die interpretasie daarvan te bevestig en onsekerheid en verwarring oor die betekenis wat in hierdie studie daaraan geheg word, uit te skakel.

1.4.1 ARBEIDSVERHOUDINGE

Daar bestaan by wetenskaplikes geen eensgesindheid oor wat presies onder die begrip verstaan behoort te word nie. Dus is 'n enkele omvattende definisie nie moontlik nie. Selfs die benaming lewer probleme op. Sommige skrywers praat van nywerheidsverhoudinge of industriële betrekkinge, terwyl ander volstaan by die term arbeidsverhoudinge. Alhoewel 'n verskil van mening kan bestaan, word in die aanbieding van hierdie verhandeling aanvaar dat die term arbeidsverhoudinge en "industrial relations" uitruilbare begrippe is.

Ten spyte van die probleem dat daar min bronne in die literatuur is wat 'n allesomvattende definisie van arbeidsverhoudinge bied, werp die volgende omskrywings wel meer lig op die begrip arbeidsverhoudinge.

Volgens Margerison (1979:274) is arbeidsverhoudinge "the study of people in a situation, organization or system interacting in the doing of work in relation to some form of contract either written or unwritten". Hierdie definisie beklemtoon dus die feit dat arbeidsverhoudinge gesien kan word as die samehang van al die faktore wat 'n rol speel in die menslike verhoudinge in

die werksituasie. Al die faktore val egter nie binne die raamwerk van 'n enkele vakgebied nie; intendeel, arbeidsverhoudinge kan vanuit 'n bedryfsekonomiese, psigologiese, bedryfsosiologiese of wetlike standpunt bestudeer word. Arbeidsverhoudinge is met ander woorde interdissiplinêr van aard.

Williams & Guest (1977:275) is dit eens dat die studie van arbeidsverhoudinge in wese die ontstaan en hantering van konflik behels.

Arbeidsverhoudinge word deur Bendix (1977:36) gedefinieer as "the systematic approach to the observation, investigation, classification and abstraction of all phenomena arising from human activity in the pursuit of economical goals and interaction in the work situation of an industrial system on accepted principles".

Sheppard (aangehaal in Slabbert, 1987:3) beklemtoon in sy definisie die feit dat arbeidsverhoudinge eerder te make het met intergroepverhoudinge as interpersoonlike verhoudinge. Sheppard stel dit soos volg : "Human relations is the scientific and systematic study of inter-personal dynamics related to the maintenance of industrial peace, whereas the industrial relations is the study of intergroup dynamics related to the maintenance of industrial peace; these intergroup dynamics are formalised into an industrial relations system".

Volgens Farrell (1977:19) is arbeidsverhoudinge "social relations in production. It covers all forms of economic activity or production and all forms of labour relations regardless of the presence, absence or variety of formal organizations".

Die term arbeidsverhoudinge word volgens Gouws (1986:9) gebruik om die formele verhouding tussen die werkgewer en die werknemer te beskryf. Dit is volgens hom aanvaarbaar en korrek dat arbeidsverhoudinge as formele intergroepverhoudinge beskou word, maar dan nie slegs as dit nie. Die interpersoonlike (of infor-

mele) verhouding binne die bedryfsonderneming kan nie geïgnoreer word wanneer na arbeidsverhoudinge in die breë gekyk word nie, aangesien dit in arbeidsverhoudinge gaan om die totale verhouding tussen werkgewers en werknemers.

Aangesien hierdie studie veral konsentreer op die interpersoonlike verhouding tussen die eerstevlaktoesighouer en sy ondergeskiktes word die volgende definisie van Gouws (1986:11) aanvaar. "Arbeidsverhoudinge hou verband met alle vorme, dimensies en vlakke van die werksverwante verhouding (hetsy formeel of informeel, kollektief of individueel) tussen eienaarskap (en bestuur) aan die een kant en arbeid (werknemers) aan die ander kant."

Laasgenoemde definisie sal vervolgens met behulp van enkele verklarings verder toegelig word:

- * werksverwante verhouding - dit beteken dat die verhouding verband hou met die onderneming waar die eienaars (en bestuur as hul agente) werk verskaf en die arbeidskomponent die werk onder gesag van die eienaar uitvoer. Die staat stel egter ook vereistes daar vir hierdie verhouding;
- * arbeid - hierdie konsep sluit alle individue (werkers) op al die vlakke van werkuitvoering in die werksituasie in. Arbeid kan verder onderverdeel word in ongeskoolde arbeid, semi-geskoolde arbeid en soms geskoolde arbeid;
- * eienaarskap - dit beteken die persoon of persone wat die onderneming besit, op welke wyse ook al. Dit kan 'n eenmansaak wees, maar ook 'n openbare maatskappy met duisende aandeelhouders; en
- * bestuur - dit is hulle wat die onderneming namens die eienaars bedryf - dit wil sê die bestuursaktiwiteite uitvoer ten einde die bereiking van ondernemingsdoelwitte moontlik te maak.

1.4.2 EERSTEVLAKTOESIGHOUER

Die begrip eerstevlaktoesighouer verwys in hierdie studie na die persoon wat in 'n toesighoudende hoedanigheid in die vlak net bokant die operasionele vlak deur die werkgewer aangestel word met die doel om werknemers in die operasionele vlak te bestuur.

Alhoewel Poole & Mansfield (1980:10) bestuur definieer as "anyone who, by virtue of their organizational employment may legitimately, according to the rules of the organization, give orders to subordinates", en dus die eerstevlaktoesighouer as deel van "bestuur" beskou, sal in hierdie studie slegs op die eerstevlaktoesighouer gekonsentreer word, en moet die bevindinge wat in hierdie studie weergegee word, nie op meer senior bestuur van toepassing gemaak word nie.

Kohn (1977:376) beskou die bestuursvlak van die eerstevlaktoesighouer as "that level where management and non-management personnel are in direct contact, as in the case of the foreman and his subordinates on the production line, the sales manager and the salesman, or the office manager in charge of the clerks and typists in the purchasing department".

Van Pletsen (1982:37) merk op dat: "a supervisor controls the activities of others and is responsible for carrying out, through the group in his charge, the policy and intentions of higher levels of management. His task is to achieve objectives through the people for whom he is responsible. To members of his working group he is the member of management that really counts. To many he is management. His group's attitudes to the firm and the contribution they are prepared to make, depends very much on his outlook and the way he does his job".

Drucker (1955:283) is van mening dat: "the supervisor's job grew out of the man who formerly was in charge of a group of two rope pullers or ditch diggers. He was literally the "fore man" since he was up forward of the gang. His authority consisted

mainly of chanting the "one, two, three up" which set the pace for the rest of the workers".

Die eerstevlaktoesighouer het wel volgens die skrywer 'n bestuursfunksie om te vervul. Kohn (1977:376) noem in hierdie verband die volgende op: "Supervision (oftewel eerstevlaktoesighouding) is another instance of getting things done through others; it is an essential component of the activating phase of managing. Causing the organization to carry out the planned activity through the exercise of leadership, evaluating the performance of the organization and taking corrective action if necessary are ingredients in the supervisory function. Thus supervisors are very much involved in all facets of managing, particularly in the activating and controlling functions". Naas sy bestuursfunksie behou die eerstevlaktoesighouer volgens Gouws (1984:12) ook sekere direkte en indirekte tegniese verantwoordelikhede. Indien hy nie fisies aan die operasionele aktiwiteite deelneem nie, verskaf hy nogtans direkte bystand aan werknemers in die vorm van demonstrasie van die operasionele aktiwiteit, hulpverlening in probleemhantering en in-taakopleiding.

Die eerstevlaktoesighouer speel 'n belangrike rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge. Bittel (aangehaal deur Flemming, 1985:4) is in hierdie verband van mening dat "no amount of policies and procedures, fancy cafeterias, generous fringe benefits, or sparkling toilets can take the place of supervisors who are interested in their people and treat them wisely and well". Die kwaliteit van die toesighouer se verhouding met sy ondergeskiktes, hetsy formeel of informeel, sal as gevolg van sy daaglikse kontak met dié groep persone 'n belangrike bydrae lewer tot die skepping en handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal volstaan word met die volgende definisie van die eerstevlaktoesighouer. 'n Bestuurder wat die raakvlak tussen werknemers en meer senior bestuur vorm en as gevolg van sy posisie werk deur ander gedoen kry.

1.4.3 WET OP ARBEIDSVERHOUDINGE (28/1956)

Die oorspronklike Wet op Arbeidsverhoudinge is op 11 Mei 1956 gepromulgeer en is sedertdien alreeds 14 keer gewysig. Die eerste wysiging was die Nywerheidsversoeningswet (41/1959) en die laaste wysiging was die Wysigingswet op Arbeidsverhoudinge (83/1988), volgens Van Jaarsveld (1989:1). Aangesien hierdie wet die enigste wet is waarna verwys word in die teks sal daar deurgaans verwys word na "die Wet", in plaas van om die lang omskrywing te gebruik.

1.5 NAVORSINGSMETODIEK

1.5.1 TEIKENGROEP

Die navorsing is gedoen by 'n onderneming in die Vaaldriehoek (wat vir die doel van die ondersoek as maatskappy X bekend sal staan). Die maatskappy se Personeeldepartement het rekenaardrukstukke beskikbaar gestel met persoonlike inligting van alle eerstevlaktoesighouers. Ten einde te bepaal watter werknemers van hierdie maatskappy eerstevlaktoesighouers is, is werknemers geselekteer volgens Kohn (1977:376) se bestuursvlakriteria van die eerstevlaktoesighouer, naamlik: "That level where management and non-management personnel are in direct contact, as in the case of the foreman and his subordinates on the production line, the sales manager and the salesman, or the office manager in charge of the clerks and typists in the purchasing department." Daar is tydens die ondersoek slegs gekonsentreer op bepaalde dissiplines, naamlik produksiepersoneel en instandhoudingspersoneel. Die rede hiervoor is dat hierdie personeel die grootste impak op die arbeidsverhoudinge van die onderneming waar die studie onderneem is, kan uitoefen.

Die name van alle eerstevlaktoesighouers wat aan bogenoemde kriteria voldoen, is afsonderlik genommer. Daar is besluit dat 'n steekproef bestaande uit 50 persent van die groep verteenwoor-

digend van die groep sal wees. 'n Totaal van 110 eerstevlaktoesighouers het aan die navorsing deelgeneem.

1.5.2 INSAMELING VAN GEGEWENS

Die gegewens vir hierdie ondersoek is van die respondente verkry deur 'n vraelys op te stel en dit tydens werksure aan alle geïdentifiseerde respondente uit te deel. Die vraelys is met behulp van opleidingsbeambtes aan elke respondent uitgedeel. Die doel van die vraelys sowel as die wyse waarop die vraelys voltooi moes word is aan respondente verduidelik. Absolute vertroulikheid is aan respondente gewaarborg wat bevestig was deur die feit dat die vraelys anoniem voltooi is.

Die skrywer was self voortdurend byderhand om met die voltooiing van die vraelys behulpsaam te wees indien vrae sou opduik.

Voordat die genoemde vraelys aan die geselekteerde respondente vir voltooiing gegee is, is 'n beperkte aantal daarvan eers in konsepvorm aan eerstevlaktoesighouers in 'n dienste departement gegee om te voltooi ten einde die bruikbaarheid van die vraelys en die geldigheid van sekere items te toets. Enkele vrae is na hierdie toetslopie gewysig. Die algemene taalgebruik moes ondermeer vereenvoudig word om dit vir alle respondente aanvaarbaar en verstaanbaar te maak.

1.5.3 VERWERKING VAN GEGEWENS

Nadat die vraelys deur alle respondente voltooi is, is alle moontlike response gekodeer deur die inligting in die vorm van kodelys te verwerk. Hierdie inligting is in 'n persoonlike rekenaar ingevoer. Alle gegewens is met behulp van die rekenaar verwerk.

1.5.4 PROBLEME WAT MET DIE STUDIE ONDERVIND IS EN BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Die doelstelling van hierdie studie is om die veranderde rol van die eerstevlaktoesighouer in die handhawing van arbeidsverhoudinge op die mikrovlak te bestudeer. Die metode wat gebruik is om te bepaal wat die verandering in hierdie verband is, is hoofsaaklik tweeledig naamlik: In die eerste plek is 'n literatuurstudie onderneem om die rolbegrip te ontleed en veranderingsdimensies te bepaal. Die doel hiermee is om 'n verwysingsraamwerk te vorm aan die hand waarvan sekere verandering gemeet kan word. Soos in hoofstuk twee gemeld veroorsaak enige verandering in rolprikkel noodwendig die gedrag van die rolbeker (kyk p.37). Probleme is wel in hierdie verband met die studie ondervind deurdat daar weens die uiteenlopende omvang van arbeidsverhoudingprikkel wat 'n invloed op rolgedrag kan uitoefen, nie in die bestek van hierdie studie bepaal is watter prikkel probleme vir die rolbeker verskaf nie.

In die tweede plek is 'n empiriese studie onder 'n aantal eerstevlaktoesighouers onderneem om die effek van verandering op arbeidsverhoudinge op die rolgedrag van eerstevlaktoesighouers te bepaal. Baie inligting kon wel in hierdie verband versamel word: 'n Beperking in hierdie verband is egter dat inligting slegs van eerstevlaktoesighouers self verkry is. Die persepsies, ervaring en kennis van die eerstevlaktoesighouer se hoofde en ondergeskikte jeens hom is nie verkry nie. Die spesifieke beperking in die verband is dat die eerstevlaktoesighouer se persepsie van die rolverwagting waaraan hy moet voldoen moontlik nie dieselfde is as wat sy toesighouer van hom verwag nie.

Daar is wel in hierdie studie gepoog om sekere arbeidsverhoudingverwante eise wat aan die eerstevlaktoesighouer gestel word, te identifiseer. Die bevindinge van hierdie studie kan as gevolg van die feit dat daar op slegs een onderneming gekonsentreer is, nie noodwendig op eerstevlaktoesighouers in ander ondernemings van toepassing gemaak word nie.

'n Verdere beperking van die studie is dat verskillende tipes optrede in sekere situasies arbeidsvrede tot gevolg sal hê. Dit is dus onwenslik om 'n sogenaamde ideale gedrag daar te stel en toesighouers aan die hand hiervan te evalueer.

1.6 METODE VAN AANBIEDING

In hierdie hoofstuk is die problematiek rondom die belangrikheid van arbeidsverhoudinge omskryf en is die doelstelling van die studie uiteengesit. Enkele belangrike begrippe is ook gedefinieer en die navorsingsmetodiek is bespreek.

Hoofstuk twee handel oor die rolteorie en die impak wat die veranderde arbeidsverhoudingbestel op die rolverwagting van die eerstevlaktoesighouer se arbeidsverhoudingrol gehad het.

Enkele makrovlakaspekte wat 'n invloed het op die eerstevlaktoesighouer se rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge word in hoofstuk 3 uiteengesit.

Die eerstevlaktoesighouer se rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge word in hoofstuk 4 bespreek.

Die navorsingsresultate word in hoofstuk 5 weergegee.

Die gevolgtrekkings en aanbevelings word in hoofstuk 6 bespreek.

HOOFSTUK 2

ROLTEORIE

2.1 INLEIDING

Die spesifieke doel van hierdie studie is om die eerstevlaktoesighouer se veranderde rol in die verbetering van arbeidsverhoudinge op mikrovlak te bestudeer. Een van die doelwitte is onder meer om te bepaal of die eerstevlaktoesighouer daartoe in staat is om aan hierdie nuwe verwagtinge wat as gevolg van die veranderde arbeidsverhoudingbestel ontstaan het, te kan voldoen. Die doel van hierdie studie is dus om enersyds teoretiese kennis van rolteorie te versamel sodat dit gebruik kan word om die rol van die eerstevlaktoesighouer beter te kan verstaan. Hierdie kennis sal dan benut kan word om te bepaal tot watter mate die rol van die eerstevlaktoesighouer in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge enigsins dramatiese veranderinge ondergaan het en wat die impak van hierdie veranderinge, indien enige, is.

In hierdie hoofstuk word spesifiek aandag gegee aan die rolbegrip en word daar aangetoon hoe enige verandering (byvoorbeeld verandering aan 'n formele arbeidsverhoudingbestel) nuwe rolverwagtinge van rolbeksleërs koester.

2.2 DIE BEGRIP ROL: 'N HISTORIESE PERSPEKTIEF

Die begrip rol was in die verlede hoofsaaklik gebruik sonder dat daar werklik 'n spesifieke sosiologiese of bedryfsosiologiese betekenis daaraan gekoppel was. Die rede hiervoor is dat die begrip hoofsaaklik in 'n toneel- of vermaaklikheidskuns konteks gebruik was.

Daar bestaan wel 'n baie noue verband tussen die sosiologiese betekenis van die begrip rol en die betekenis wat in toneelverband aan die begrip gekoppel word. Rose en Rose (1969:101) wys

daarop dat dit 'n natuurlike proses is, "for the specialized part one plays in society is very much like the specialized part one would play on the stage".

Dit blyk dan ook dat die begrip rol vanuit die toneelkuns die vaktaal van die sosiologie binnegedra is. Bewys daarvan dat die begrip reeds voor die ontstaan van die sosiologiese vakgebied gebruik is kan in die volgende aanhaling van Shakespeare gevind word (Rose & Rose, 1969:101):

"all the world's a stage,
and all the men and women merely players:
They have their exits and their entrances;
and one man in his time plays many parts, ..."

Roode (1974:91) wys tereg daarop dat die identifisering van die rolverskynsel in die samelewing deur vroeëre skrywers, die sosioloog se taak om die begrip te verfyn en vir sosiologiese ontleding bruikbaar te maak heelwat vergemaklik het.

Heelwat verwante begrippe in die vaktaal van die sosiologie is dan ook vanuit die toneelkuns ontleen.

Voorbeelde van sodanige begrippe wat in die sosiologiese vaktaal gebruik word is onder andere die volgende:

- * rolbesetting wat verwys na die diversiteit van rolle in 'n bepaalde sosiale sisteem; en
- * rolrepertoire wat verwys na die rolverwagtinge wat van 'n individu gekoester word.

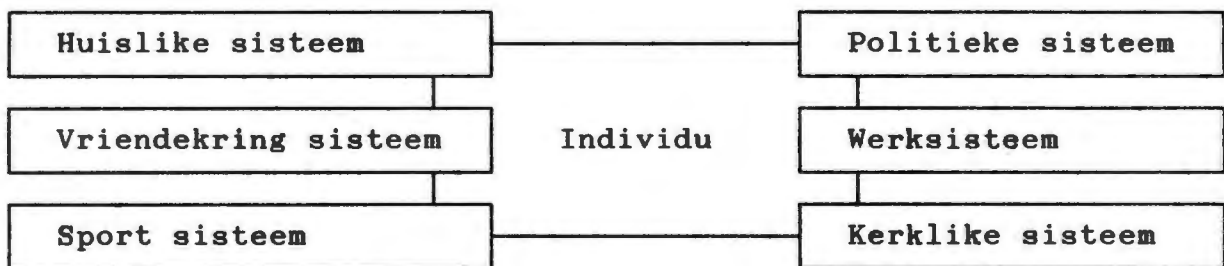
2.3 DIE BEGRIP ROL

'n Individu is tegelyk by meer as een sosiale sisteem betrokke. Hierdie meervoudige deelname word skematies in figuur 2 voorgestel. Dit is egter so dat elkeen van hierdie sosiale sisteme nie in totaliteit beslag lê op die hele persoonlikheid van die

individu nie. Daar word slegs beslag gelê op 'n bepaalde faset van die persoonlikheid wat op daardie stadium as eenheid in die struktuur van die sisteem geïntegreer is. Hierdie deelname van 'n persoon aan die bedrywighede van 'n bepaalde sosiale sisteem kan dan beskou word as 'n bepaalde rol wat hy beklee (Van den Berg, 1977:125).

FIGUUR 2

BETROKKENHEID BY MEERVOUDIGE SOSIALE SISTEME



Bron: Saamgestel deur skrywer

'n Rol kan volgens Parsons, aangehaal in Joubert & Steyn (1980:244) gedefinieer word as 'n onderskeie normatief gereguleerde deelname van 'n persoon aan die interaksieproses in 'n groep. Slater, aangehaal in Joubert en Steyn (1980:244) beskou rol meer inhoudelik as 'n koherente stelsel van items van interpersoonlike gedrag. Venter (1966:135) verwys na rol as die dinamiese of prosessuele van die status wat gedefinieer word as die posisie (plek) wat die persoon in die onderneming beklee. Rol is dus dit wat die persoon binne die status, posisie of amp doen en dit wat van hom verwag word uit hoofde van die status wat hy in die onderneming beklee.

In ondernemingsverband verdeel hierdie rolsamestelling breedweg in kategorieë van assosiatiewe en beroepsrolle. Aan elke statusrol en soveel te meer in die formele statusrolstruktuur van die onderneming wat, rasioneel en doelbewus beplan en gestruktureer is in terme van die doelstellings daarvan, is daar sekere norme

of voorskrifte wat die rol van die individu of groep in die betrokke status rig en reël. Die geïstitutionaliseerde patroon roep dus die individu as akteur op tot handeling, positief dit wil sê tot konformering of negatief, dit wil sê tot nie-konformering aan die norme vir sy rol (Venter, 1966:136).

Popenoe (1983:77) ondersteun hierdie siening deur na rol te verwys as "... a set of expectations and behaviours associated with a status in a group or society".

Chinoy (1967:29) sluit by Popenoe aan en beskou rol as "... the pattern of behaviour expected of persons who occupy a particular status".

Human (1987:34) ondersteun Popenoe en Chinoy en definieer rol as "a set of expectations applied to the incumbent of a particular position by the incumbent and by role senders within and beyond an organisation's boundaries".

Bredemeier & Stephenson (1962:31) is egter van mening dat "a role then is not all the behavioral enacting of the status; it is only the behavioral enacting of part of the status".

'n Sosiale rol kan dus beskou word as 'n bepaalde gedragspatroon en verwys na wat 'n persoon in 'n spesifieke posisie doen (Roode, 1974:109). In hierdie verband verwys posisie na 'n bepaalde amp of plek in 'n onderneming of groep. Elke onderneming en groep beskik oor talle sodanige posisies en elke individu beklee in 'n normale lewensverloop 'n verskeidenheid dergelike posisies. Hierdie posisies bestaan as "vakatures" in die struktuur van 'n groep voordat enige bepaalde individu dit beklee of okkupeer.

Rolle is nie mense nie, maar wel dit wat mense binne 'n posisie of amp doen.

Rose en Rose (1969:101) omskryf rol as "a fairly stable complex of behaviour patterns, more or less consistent among themselves, whose performance either society requires or the individual chooses in his relation to a certain individual or group.

Volgens Callahan (1986:217) is 'n rol die gedrag wat van individue wat spesifieke posisies in 'n groep beklee verwag word. In normale groepe is daar gewoonlik pos- of posisie omskrywings aanwesig wat die spesifieke gedrag wat van 'n spesifieke posisie verwag word volledig omskryf.

Vir die doeleindes van hierdie studie sal volstaan word by die volgende omskrywing van die begrip rol.

Rol is die dinge wat 'n persoon moet doen uit hoofde van die posisies wat hy in die onderneming beklee. Hierdie gedrag of dit wat persone uit hoofde van hulle posisie doen is dinamies en word voortdurend onderwerp aan verandering.

2.4 ROLGEDRAG

Volgens Rose & Rose (1969:101) is daar 'n verskeie aantal gedragspatrone by elke rol betrokke. Sommige van hierdie gedragspatrone word deur die kultuur van die betrokke gemeenskap voorgeskryf. In die meeste gevalle verskaf die kultuur egter slegs breë riglyne van die tipe gedrag wat verwag word. Die gedrag wat in die rol manifesteer word dus deur 'n verskeidenheid van faktore bepaal.

Rolteorie beklemtoon volgens Solomon (1985:102) "the nature of people as social actors who learn behaviours appropriate to the positions they occupy in society". Individue in 'n betrokke sosiale sisteem kan verskillende belange hê en kan, in die tyd wanneer hulle nie by die aktiwiteite van die betrokke sisteem betrokke is nie, betrokke wees in uiteenlopende aktiwiteite. Wanneer hierdie groep individue egter aan die rolverwagting van

die spesifieke sosiale sisteem moet voldoen, word eensoortige gedrag van die rolbektelers vereis.

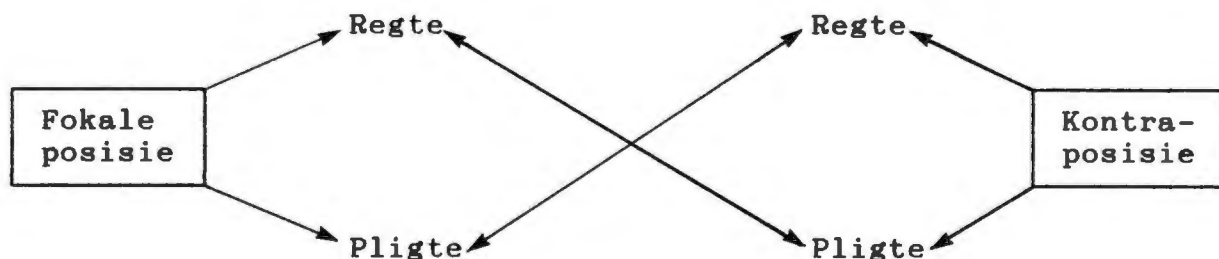
'n Bepaalde tipe gedrag word dus van rolbektelers in 'n spesifieke posisie verwag. Sodra 'n individu nou 'n rol beset, betree hy 'n rolverwagting. Rolverwagting is volgens Steyn & Van Rensburg (1985:96) die normatiewe aspek van 'n rol. Enersyds dui dit op die verwagting wat aan 'n persoon in 'n fokale posisie deur die ander in die kontraposisie in die interaksiesituasie gestel word van hoe hy in daardie situasie teenoor hulle behoort op te tree. Andersyds behels dit ook die verwagting van die persoon in die fokale posisie van hoe die ander in die kontraposisies teenoor hom behoort op te tree.

Rolverwagting word deur Elbing (1970:579) beskryf as "... the prescriptions and proscriptions held by members of a role set".

Hierdie rolverwagting is volgens Steyn & Van Rensburg (1985:96) in sommige situasies redelik geformaliseerd en selfs hoogs gestruktureerd. In ander situasies kan rolverwagting egter weer heel informeel van aard en lossier gedefinieerd wees, sodat dit eintlik aan die persone in so 'n situasie self oorgelaat is om mettertyd 'n stel verwagting ten opsigte van hulle optrede teenoor mekaar op te bou.

Steyn & Van Rensburg (1985:66) onderskei twee tipes rolverwagting, naamlik regte en verpligting wat op die wederkerigheid van verwagting dui. Die regte van die persoon in die fokale posisie is terselfdertyd die verpligting van die persoon in die kontraposisie en omgekeerd: die regte van die persone in die kontraposisies gelyktydig die verpligting van die persoon in die fokale posisie. Hierdie skrywers (Steyn & Van Rensburg, 1985:96) stel die wederkerigheid soos volg skematies voor.

FIGUUR 3
ROLVERWAGTINGS



Bron: Steyn & Van Rensburg (1985:96).

Rolverwagtings word volgens Parsons aangehaal in Wallace & Wolf (1980:25) van ander akteurs in dieselfde sosiale sisteem aangeleer deur van hierdie akteurs te verneem watter tipe gedrag verwag word.

Solomon (1985:102) bevestig die siening dat "role expectations are comprised of the privileges, duties and obligations of any occupant of a social position". 'n Rolbeker se gedrag is dus interafhanklik van die gedrag van rolbeker in komplementêre posisies.

Merton (1975:106) verwys na die totaliteit van komplementêre rolle as 'n rolstel (role set). Roode (1974:113) wys daarop dat 'n rolverwagting op 'n spesifieke posisie gerig is en nie op die persoon nie. Roode (1974:109) bevestig dat die rede waarom die individu nie geheel en al vry is met die uitvoering van sy rol nie, toegeskryf kan word aan die feit dat daar 'n sekere vereiste optrede aan elke besondere posisie verbind word.

'n Individu wat 'n rol beset gaan in 'n meerdere of mindere mate konformeer of probeer konformeer aan die verwagtinge van die rol. Ten spyte daarvan dat rolspel binne elke posisie gepatrooneer is, is dit volgens Roode (1974:109) nietemin waar dat elke individu wat die rol speel, binne die raamwerk van die vereistes of norme daaraan verbind, sy eie individuele inkleding daaraan verskaf. Roode (1974:109) lig die beginsel van individuele

inkleding met die volgende voorbeeld toe. Die posisie van skrum-skakel is 'n posisie in 'n rugbyspan en daar is sekere norme aan die posisie verbind. Die skrumskakel plaas byvoorbeeld die bal in die skrum, ontvang dit van lynstaanmanne, ensovoorts. By geleentheid is die volgende vereistes aan 'n skrumskakel gestel: Die skrumskakel moet altyd by skrums, lynstane, ensovoorts die regte posisie inneem, goeie hande en voete hê, goed kan breek en 'n goeie verstandhouding met die haker en losskakel hê, hy mag nie bang wees nie, hy moet taai en hard wees.

Wanneer hierdie vereistes gestel word, word dit aan die posisie verbind en nie aan enige individuele skrumskakel nie. Word daar egter aan die rol gedink verander die beeld geheel en al, en is dit duidelik dat 'n Danie Craven, 'n Nelie Smith of 'n Dawie de Villiers sy eie besondere stempel daarop afgedruk het. Elkeen het dus binne die normatiewe raamwerk sy eie individuele inkleding daaraan verskaf.

Steyn & Van Rensburg (1985:98) bevestig die mening dat rolgedrag nooit 'n eenvoudige en outomatiese uitvoering van rolvoorskrifte is nie. Elke rol laat ruimte vir persoonlike inkleding waarin die persoonlikheid van die rolspeler 'n belangrike bydrae maak en waardeur individuele verskille, uniekhede, temperament en aanleg noodwendig variasie in die uiteindelijke uitvoering van 'n rol deur verskillende rolbekleërs teweegbring.

Katz & Kahn (1978:196) beskryf rolgedrag as 'n funksie van die volgende veranderlikes:

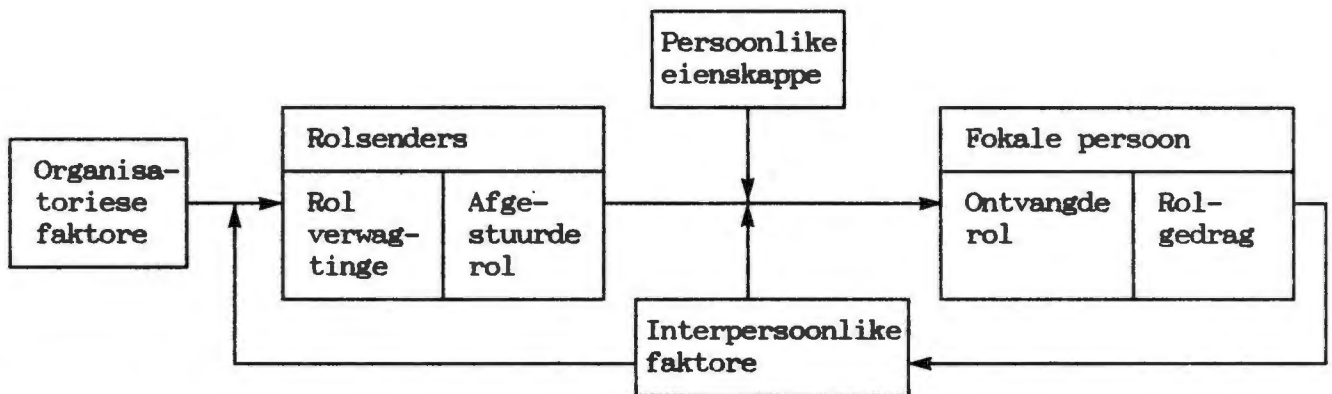
- * Persoonlike eienskappe: Die kenmerkende eienskappe van die individu wat die rol bekleë.
- * Interpersoonlike faktore: Die spesifieke gevoel wat tussen die rolbekleër en die individue met wie hy moet skakel bestaan.

- * Organisatoriese faktore: Norme wat gedrag beïnvloed en rolverwagtinge.
- * Rol senders: Die gedrag wat die rolgenote van die rolbeker vermag. Die tipe kommunikasie wat in die verband deur die rolgenote aan die rolbeker gekommunikeer word.
- * Rolontvangers: Hoe die rolbeker die kommunikasie wat deur die rolgenote aan hom gekommunikeer word interpreteer.

Die verwantskap tussen hierdie veranderlikes word soos volg deur hierdie skrywers aangedui (kyk figuur 4).

FIGUUR 4

'N TEORETIESE MODEL VAN VERANDERLIKES WAT BY ROLGEDRAG BETROKKE IS



Bron: Katz & Kahn (1978:196).

Uit bogenoemde model kan afgelei word dat die rolbeker (fokale persoon) boodskappe van mede akteurs ontvang oor die tipe gedrag wat verwag word. Hierdie boodskap word deur die beker geïnterpreteer. Hierdie interpretasie geskied noodwendig binne die

konteks van die bekleër se bepaalde persoonlike eienskappe en interpersoonlike faktore wat opsigself beïnvloed word deur heersende organisatoriese faktore. Die tipe gedrag wat die rolbkleër openbaar beïnvloed opsigself die verwagtinge van ander en die rolboodskappe wat deur hulle afgestuur word.

Rolgenote/mede-akteurs is volgens Solomon (1985:102) voortdurend besig om mekaar se gedrag te evalueer. Afhangende van die mate waartoe 'n rolbkleër aan 'n spesifieke rolverwagting konformeer word 'n waardebeplanning oor hierdie gedrag gemaak. Solomon (1985:102) noem in hierdie verband dat "one's role specific self concept is formed by the reactions of others to the quality of one's role enactment". Dit is vanselfsprekend dat objektiewe rolevaluering van 'n rolbkleër slegs gemaak kan word deur persone wat posisies in dieselfde sisteem as die rolbkleër beklee en dus bekend is met hierdie rol en die rolverwagtinge wat daaraan gekoppel is.

Selfversekering deur 'n rolbkleër dat hy die regte dinge reg doen, met ander woorde voldoen aan rolverwagtings lei volgens Solomon (1985:102) tot satisfaksie oor die werkverrigting. Hierdie satisfaksie staan ook bekend as rolbekragtiging.

2.5 ROLKONFLIK

Die begrip rolkonflik in sy eng betekenis verwys na die situasie wat ontstaan omdat die persoon wat die rol vervul lid is van twee of meer sisteme wat rolverwagtings het wat onversoenbaar is met mekaar (Johnson, 1971:33). Weens die onversoenbaarheid van die rolle word die rolbkleër verhinder om aan beide rolverwagtings te konformeer. Die term konformeer beteken in hierdie verband, "... the degree to which group members adhere to the rules and practices outlined for group members" (Callahan et al., 1986:219).

Volgens Popenoe (1983:84) ontstaan rolkonflik as gevolg van teenstrydige verwagtings van verskillende rolle wat deur 'n rolbekteer vervul moet word. 'n Voorbeeld hiervan is beroeps-vrouens wat terselfdertyd die rol van moeder vir haar kinders moet vervul. Die teenstrydige verwagtings van hierdie twee rolle veroorsaak rolkonflik en toegewings moet dus deur die beroepsvrou gemaak word.

Elbing (1970:588) definieer rolkonflik as "... the simultaneous occurrence of two (or more) role sendings such that compliance with one would make more difficult compliance with the other".

Rolspanning (role strain) ontstaan volgens Goode (1960:483) wanneer opponerende rolverwagtings in dieselfde rol teenwoordig is.

Roode (1974:114) beskou die norme van een posisie wat in konflik met die van 'n ander posisie verkeer as posisiekonflik en in so verre die individu die rolle binne hierdie posisies vertolk as rolkonflik. Wanneer die individu deur sodanige situasie van posisiekonflik gekonfronteer word, moet hy gewoonlik 'n besluit neem ten opsigte van welke van die twee posisies in sy geval prioriteit gaan geniet. Dit mag meebring dat hy van een van die posisies moet afstand doen, of so nie besluit aan welke een van die posisies se norme hy gaan konformeer, indien dit wel moontlik is.

Kahn (1964:34) onderskei tussen vyf tipes rolkonflikte naamlik:

- * "inter-sender role conflict where the expectations of two or more role senders are incompatible;
- * intra-sender role conflict where the expectations of a single role sender are incompatible;

- * person-role conflict where the expectations of the role incumbent are incompatible with the expectations otherwise associated with his position;
- * inter-role conflict where role pressures arising from different positions conflict; and
- * role overload where the role incumbent is expected to fulfil several roles - not necessarily incompatible - in too short a time."

Elbing (1970:589) identifiseer 'n verdere tipe rolkonflik, naamlik oorlading wat onder meer ontstaan omdat die rolverwagtings van die rol nie logies versoenbaar is nie. Een van die redes hiervoor is dat die rolbeker byvoorbeeld nie genoeg tyd tot sy beskikking het om aan al die verwagtinge te voldoen nie.

Human (1987:34) onderskei tussen twee vorme van roldruk, naamlik rolkonflik en rolvaagheid (role ambiguity) en beskryf hierdie begrippe as volg: "Although different individuals will obviously perform the same role in a variety of ways, individuals are, however, frequently confronted with situations in which they may be required to play a role which conflicts with their value systems or to play two or more roles which conflict with each other. Additionally, the single or multiple roles which confront the individual may not be clearly articulated in terms of behaviours or performance levels expected. The former situation is referred to as role conflict and the latter as role ambiguity".

Rolvaagheid ontstaan dus sodra duidelike inligting oor die volgende ontbreek, naamlik:

- * verwagtinge wat met 'n spesifieke rol geassosieer word;
- * spesifieke metodes wat gevolg moet word om aan rolverwagtinge te voldoen; en

* die gevolge van spesifieke optrede.

Rolvaagheid kan volgens Steyn & Van Rensburg (1985:103) ook voorkom waar daar van een rol na 'n ander oorgegaan word en daar gevolglik 'n periode van diskontinuiteit is waartydens die persoon onseker is oor wat die nuwe verwagtings behels wat aan hom gestel word.

Afgesien van rolkonflik wat opsigself tot 'n groot mate tot rolstremming kan bydra is daar ook verdere faktore wat binne elke rol tot stremming aanleiding kan gee. Steyn & Van Rensburg (1985:103) wys byvoorbeeld daarop dat 'n persoon wat 'n bepaalde posisie beklee oor bepaalde vermoëns moet beskik. Hoewel posisies gewoonlik so gedefinieer is dat die meeste bekleërs daarvan aan hierdie verwagtings kan voldoen, kan dit egter wel gebeur dat sommige individue nie oor die spesifieke fisiese, emosionele of intellektuele vermoëns beskik wat nodig is om die posisie te beklee of die bygaande rol te speel nie. Waar dit die geval is kan persone wat nie daarin slaag om aan die rolverwachting te voldoen nie, telkens aan stremming onderhewig wees.

2.5.1 MEGANISMES VIR DIE HANTERING VAN ROLKONFLIK

Steyn & Van Rensburg (1985:102) identifiseer die volgende meganismes vir die hantering van rolkonflik:

- * kompartementalisering waardeur die persoon sy lewe op so 'n wyse onderverdeel dat die rolle wat die botsende verwagtings inhou nie gelyktydig en ook nie op dieselfde plek geaktiveer word nie;
- * die daarstelling van 'n hiërargie van verpligtings waar sekere verwagtings of verpligtings in gevalle van botsings die voorkeur bo ander geniet;

- * die tref van 'n kompromie; en
- * die verlating van een groep ten koste van 'n ander groep.

2.6 VERSKILLENDE TIPES ROLLE

Daar is 'n verskeidenheid van rolle in elke groep aanwesig. Rolle wat effektiewe funksionering van groepe verseker kan volgens Allcorn (1985:56) in vier hoofkategorieë ingedeel word. Die effektiwiteit van die groep sal dus tot 'n meerdere of 'n mindere mate bepaal word deur die wyse waarop onderstaande rolle soos deur Alcorn geïdentifiseer, uitgeoefen word.

2.6.1 LEIER ROLLE

Hierdie rolle is hoofsaaklik daarop gerig om leiding of rigting aan die groep te verskaf en sluit die volgende in:

- * opsomming van aktiwiteite sodat die groep presies weet waar hulle met 'n spesifieke aktiwiteit staan;
- * bepaling van uitstaande take en versekering van die beste manier vir voltooiing;
- * skep van geleenthede sodat elke lid van die groep 'n bydrae tot groeepaktiwiteite kan maak;
- * stimulering van lede om 'n bydrae te maak;
- * oplossing van geskille tussen groepslede; en
- * vermindering van spanning tussen groepslede.

2.6.2 GROEPTAAK ROLLE

Hierdie rolle is daarop gerig om die werk wat deur die groep uitgevoer moet word te fasiliteer en te koördineer. Die volgende rolle kan onder andere hier geïdentifiseer word:

- * inisiering van nuwe idees;
- * soeke na nuwe inligting en opinies;
- * verskaffing van inligting en opinies;
- * opheldering van idees deur verskaffing van voorbeelde;
- * oriëntering van groeplede; en
- * evaluering van resultate.

2.6.3 GROEPSMOTIVERINGS EN -INSTANDHOUDINGSROLLE

Hierdie rolle bevorder groepseenheid en interpersoonlike interaksie tussen groepslede en sluit die volgende in:

- * aanmoediging van groepslede tot hoër hoogtes;
- * harmonisering van uiteenlopende gevoelens van groepslede;
- * aangaan van kompromieë;
- * verkryging van deelname;
- * vestiging van standarde; en
- * terugvoering aan groep oor spesifieke gedrag.

2.6.4 INDIVIDUELE EGO ROLLE

Hierdie rolle is 'n uitvloeiing van die persoonlike behoeftes van die groepslede wat bevredig moet word. Alhoewel hierdie rolle nie in 'n prosedurele sin 'n bydrae tot die taak van die groep maak nie, beïnvloed hierdie rolle wel die groep se prestasie.

Die volgende rolle kan onder andere hier geïdentifiseer word:

- * aggressie en die afkraking van ander groepslede;
- * weerhouding van inligting van ander groepslede; en
- * dominerings van ander groepslede.

Bogenoemde rolle soos deur Allcorn (1985:56) geïdentifiseer, word slegs aangedui om as voorbeeld te dien van 'n wyse waarop sekere spesifieke rolle gekategoriseer kan word. Hierdie indeling moet dus nie beskou word as 'n volledige lys van verskillende tipe rolle nie. Die verskillende tipes rolle wat geïdentifiseer kan word hang af van die verskeidenheid van posisies en die verwagtings wat aan elke posisie gekoppel word.

2.7 DIE VERANDERDE ROL VAN BESTUUR

Brown (s.a.:2) beklemtoon die veranderde rol van bestuur om hedendaagse uitdagings die hoof te bied deur die volgende stelling: "Managers in the '80's, surely and also in the longer period ahead face far different requirements and must perform a greater variety of functions than their predecessors only a generation or two ago. While changes have, in fact taken place in the managerial role, they have occurred incrementally for the most part and often with so little éclat that some of them are yet to be perceived even by those who practice them, and their implications are still not fully understood. Among the most important is the proliferation of outside relationships that have become so vital to the achievement of organizational and managerial objectives." Die skrywer is van mening dat die eerstevlaktoesighouer se posisie wel sodanig gewysig het dat andersoortige verwagtings tans aan hierdie rol gekoppel word.

Brown (s.a.:2) sluit die eerstevlaktoesighouer in by sy definisie van bestuur en identifiseer die volgende nuwe rolle wat deur die hedendaagse bestuurder bemeester sal moet word om steeds effektief en doeltreffend te wees.

- * Die bestuurder as bestuurder. Aspekte hieraan verbonde is verpligtinge soos organisering, beplanning en beheer.
- * Die bestuurder as onderhandelaar wat deur middel van goeie onderhandelingsvaardighede organisatoriese doelwitte bereik.
- * Die bestuurder as leier wat sy ondergeskiktes doeltreffend kan lei. 'n Persoon wat as gevolg van sy benadering groot aansien onder sy ondergeskiktes het en as gevolg hiervan die regte gedragspatrone en optrede van sy ondergeskiktes verseker.
- * Die bestuurder as ontwikkelaar. Ondergeskiktes moet dus reg gekeur en ontwikkel word om aan die huidige en toekomstige verwagtings van die onderneming te voldoen. In hierdie verband moet die eerstevlaktoesighouer ook verantwoordelikheid vir sy eie ontwikkeling aanvaar. Verwagtings is dinamies en verander na gelang van die onderneming se behoeftes.
- * Die bestuurder as innoveerder wat deur middel van kreatiwiteit nuwe idees implementeer.
- * Die bestuurder as mens wat met simpatie en gevoel sy bestuurstaak vervul.

Uit bogenoemde nuwe rolverwagtinge wat Brown vir die nuwerwetse bestuurder koester kan tereg afgelei word dat nuwe uitdagings voortdurend aan die eerstevlaktoesighouer gestel word. Die eerstevlaktoesighouer moet dus voortdurend aanpassings maak om aan hierdie nuwe verwagtinge te kan voldoen.

2.8 DIE VERANDERDE ROL VAN DIE TOESIGHOUER IN DIE HANDHAWING VAN GESONDE ARBEIDSVERHOUDINGE

Die arbeidsverhoudingstudieveld is huidig volgens Schutte & Pieterse (1989:45) "... one of the most dynamic subsystems impacting on the organization. It is regarded as dynamic because of the constant changes occurring in the macro environment within which employers and employees function". Die skrywer ondersteun die klem wat hierdie skrywers op die dinamika van arbeidsverhoudinge plaas.

Dunlop (1958:9) onderskei drie groepe akteurs wat aan die arbeidsverhoudinge sisteem deelneem, naamlik:

- * bestuur en hul verteenwoordigers;
- * werknemers en hul verteenwoordigers; en
- * agente van die staat.

Elk van bogenoemde akteurs vervul onderskeie rolle om sodoende gesonde arbeidsverhoudinge te bevorder. Elk van hierdie rolle word dan ook binne 'n bepaalde ideologie vervul wat hierdie rolle definieer en vooraf die uitsette probeer reguleer (Dunlop, 1958:17).

Schutte & Pieterse (1989:45) het in die bestudering van die rolle van die verteenwoordigers van bestuur (meer spesifiek die rolle van die arbeidsverhoudingpraktisyn) die volgende rolle geïdentifiseer wat vervul moet word om gesonde arbeidsverhoudinge te verseker.

- * administrasie van ooreenkomste;
- * kommunikasie;
- * bestuur van konflik;
- * konsultering;
- * fasilitering;
- * raadgewing oor regsaspekte;
- * bemiddeling;

- * onderhandeling;
- * beleidsinisiëring en implementering; en
- * bepaling van strategie.

Bogenoemde rolle het juis as gevolg van die veranderde rolverwagtinge ten opsigte van arbeidsverhoudings gerealiseer. Alhoewel die studie deur Schutte & Pieterse (1989:45) hoofsaaklik gekonsentreer het op die arbeidsverhoudingpraktisyn kan die veranderde rolle wat deur hulle geïdentifiseer is beslis gebruik word as verwysingsraamwerk om die veranderde rol van die eerstevlaktoesighouer in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge te bepaal. 'n Verdere hulpbron wat benut kan word om die veranderde rol te identifiseer is 'n ontleding van die rolsenders of rolverwagtings van die eerstevlaktoesighouer se arbeidsverhoudingrol in terme van Katz & Kahn (1978:196) se teoretiese model van rolgedrag. Die tipe rol kan dus afgelei word van die posisie en die verwagtings wat deur 'n onderneming aan hierdie posisie geheg word. Die arbeidsverhoudingrolverwagtings wat aan dié eerstevlaktoesighouer se posisie gestel word, hang hoofsaaklik af van die volgende drie groepe akteurs se rolseine, naamlik:

- * bestuur;
- * werknemers en hul verteenwoordigers; en
- * agente van die staat.

Hierdie drie partye se insette sal dus tot 'n mindere of meerdere mate bepaal watter tipe optrede van die eerstevlaktoesighouer verwag word. Enige verandering in eise deur enige van bogenoemde drie partye sal dus noodgedwonge 'n verandering aan die rolverwagting meebring wat dus rolgedrag sal beïnvloed.

Die impak van arbeidsverhoudingrolverwagtings op die rolgedrag van die eerstevlaktoesighouer kan met die volgende voorbeeld opgehelder word.

In die Pre-Wiehahn arbeidsverhoudingperiode, met ander woorde voor die ingrypende veranderinge aan arbeidswetgewing na aanleiding van die Wiehahn-verslag in 1977, kon die eerstevlaktoesighouer min of meer volgens sy eie oordeel dissipline in die werksplek toepas. Alhoewel daar wel wetgewing was wat die diensverhouding gereguleer het, was hierdie wetgewing nie sterk afgedwing nie. Bestuur het dan ook die eerstevlaktoesighouer toegelaat om sy eie oordeel te gebruik. Met die groei van vakunies in die Post-Wiehahn-periode het die situasie egter dramaties verander. So byvoorbeeld het veral die opkomende swart vakunies arbitrêre optrede deur die eerstevlaktoesighouer bevraagteken en is beweerde verkeerde optrede na die Nywerheidshof verwys om 'n beslissing oor die billikheid daarvan te maak. Die nywerheidshof het dan ook heelwat uitsprake ten gunste van vakunies gemaak. Die eerstevlaktoesighouer moes nou noodgedwonge sekere aanpassings aan sy rolgedrag maak en kon nie meer op 'n arbitrêre wyse dissipline toepas nie. 'n Sein (hofuitsprake en teenkanting van vakunies) is dus deur die eerstevlaktoesighouer ontvang dat hy 'n aanpassing moet maak.

Die rolseine wat in die Post-Wiehahn-periode die meeste tot die veranderde rol van die eerstevlaktoesighouer bygedra het, is volgens die skrywer die volgende:

- * Die groei in die swart vakuniebeweging en eise wat deur vakunies deur middel van hul werkvertegenwoordigers aan die eerstevlaktoesighouers gestel word.
- * Politieke aspirasies van swart werknemers wat op die werksplek manifesteer deurdat werknemers politieke eise via die werksplek aanspreek. Voorbeelde hiervan is politieke wegbly-aksies.
- * Blanke werknemers se verset teen verandering.

- * Riglyne wat deur die Nywerheidshof neergelê word vir die hantering van arbeidsverhoudingprobleme en ander arbeidswetgewing.
- * Druk van bestuur vir die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge op die werksvloer.

2.9 SAMEVATTING

Die eerstevlaktoesighouer het weens die posisie wat hy in die onderneming beklee, 'n belangrike rol om te vervul in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge. Die rolverwagtinge wat deur meer senior bestuur ten opsigte van gesonde arbeidsverhoudinge aan die eerstevlaktoesighouer gestel word plaas groot druk op die eerstevlaktoesighouer. 'n Aspek wat in hierdie verband verdere druk op die eerstevlaktoesighouer plaas, is die feit dat hierdie rolverwagtinge selde presies gedefinieerd is.

Daar kan dus verwag word dat die eerstevlaktoesighouer in die uitvoering van sy arbeidsverhoudingrol heelwat rolkonflik sal ervaar. Hierdie rolkonflik kan verder vererger word deur onrealistiese eise wat deur die eerstevlaktoesighouer se ondergeskiktes aan hom gestel word.

Ondernemingsbestuur sal beslis aandag moet gee aan die ontwikkeling en implementering van 'n breë strategie in arbeidsverhoudinge. Een van die kern komponente van sodanige strategie moet daarop gerig wees om die eerstevlaktoesighouer by te staan in sy arbeidsverhoudingtaak.

Daar is in hierdie hoofstuk aandag gegee aan rolteorie. In die volgende hoofstuk val die klem op enkele makrovlakaspekte wat 'n invloed het op die eerstevlaktoesighouer se rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge.

HOOFSTUK 3

ENKELE MAKROVLAKASPEKTE WAT 'N INVLOED HET OP DIE TOESIGHOUER SE ROL IN ARBEIDSVERHOUDINGE

3.1 INLEIDING

In hoofstuk twee is enkele teoretiese perspektiewe rakende rol-teorie toegelig. Daar is onder meer aangetoon dat veranderinge op die arbeidsverhoudingsterrein andersoortige komplekse eise aan die eerstevlaktoesighouer stel. Die vraag kan tereg gevra word of die eerstevlaktoesighouer daartoe in staat is om aan hierdie uitdagings te kan voldoen.

Daar is in die probleemstelling aangedui dat arbeidsverhoudinge nie geskei kan word van aangeleenthede buite die werkskader nie en dat werkgewers se verantwoordelikheid verder strek as bloot die werkgewer-/werknemerverhouding op die werksvloer.

Voordat daar spesifiek aandag geskenk kan word aan die rol van die eerstevlaktoesighouer in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge is dit nodig om eers stil te staan by enkele makrovlakaspekte wat die toesighouer se rol in hierdie verband kan beïnvloed.

Die skrywer is van mening dat die belangrikste faktor wat 'n negatiewe invloed op gesonde arbeidsverhoudinge uitoefen is die feit dat swart werknemers nie politieke stemreg het nie. Onnodige druk word hierdeur op ondernemingsbestuur geplaas. Makrovlakfaktore is bepalend van hoe arbeidsverhoudinge in 'n onderneming bestuur word en hoe die werknemer die arbeidsverhoudinge klimaat in 'n onderneming ervaar.

'n Onderneming wat nie in pas bly met veranderinge op die makrovlak nie sal soveel druk vanuit eie werknemergeledere ervaar, dat daar wel vanweë hierdie druk aandag aan verandering verleen sal word.

3.2 DIE BELANGRIKHEID VAN GESONDE ARBEIDSVERHOUDINGE

Professor N.E. Wiehahn het met sy intreerede by Unisa die belangrikheid van gesonde arbeidsverhoudinge goed saamgevat in die volgende woorde: "With due acknowledgement to the late Churchill, it can safely be said that never have so many interacting ingredients of such diverse nature shaped the labour relations of so young a country in so short a time." (Eie aantekening.)

Akademici, politici en ander belanghebbende persone is dit eens dat gesonde arbeidsverhoudinge van kardinale belang is vir ekonomiese vooruitgang. Van Breda (aangehaal in Slabbert, 1987:2) stel dit soos volg: "Gesonde arbeidsverhoudinge is van soveel ekonomiese, sosiale en politieke belang dat die bewerkstelliging daarvan nie aan die toeval oorgelaat kan word nie. Dit behoort vir die werkgewer in besonder en die land in die algemeen die moeite werd te wees dat daar bewustelik en aktief gearbei sal word om dit tot stand te bring en uit te bou."

Die belangrikheid van arbeidsvrede as stimulant vir ekonomiese groei wat opsigself die welvaart van die Suid-Afrikaanse bevolking verseker, kan die beste met die invloed van die ekonomiese groeikoers op die samelewingsverband gedemonstreer word: Volgens die RGN-onderzoek na tussengroepverhoudinge (1985:104) sal 'n ekonomiese groeikoers van drie persent per jaar slegs 'n styging van 15 persent in reële inkomste per kapita vir alle groepe in Suid-Afrika beteken teenoor 69 persent indien die gemiddelde groeikoers vyf persent sou wees.

Benewens die belangrikheid van arbeidsverhoudinge as stimulant vir ekonomiese groei, sal arbeidsverhoudinge volgens die RGN-onderzoek na tussengroepverhoudinge (1985:111) as gevolg van die toenemende vervanging van die grense tussen eerste en derde wêreldoriëntasies, versnelde verstedeliking en die verdere verpolitisering van die arbeidsterrein van swart sowel as blanke kant af, 'n al hoe belangriker rol speel in die strukturering van tussengroepverhoudinge.

3.3 DIE HUIDIGE STAND VAN ARBEIDSVERHOUDINGE IN SUID-AFRIKA

Arbeidsverhoudinge geniet tans in Suid-Afrika baie hoë prominensie. Hierdie aandag wat aan die vakgebied verleen moet word, word veral genoodsaak deur die insette wat deur opkomende swart vakunies in arbeidsverhoudinge gelewer word.

3.3.1 VAKUNIE-AKTIWITEITE

Alhoewel blanke vakunies in 'n ontleding van die huidige stand van vakunie-aktiwiteite in Suid-Afrika nie geïgnoreer kan word nie, sal die klem in hierdie verhandeling hoofsaaklik op swart vakunies geplaas word. Veral as gevolg van die invloed wat tans deur hierdie vakunies op die huidige arbeidsverhoudingbestel uitgeoefen word.

Veranderinge wat op arbeidsterrein ingetree het, het daartoe gelei dat die swart werknemer tans by die werksplek die geleentheid geniet om identiteit te bekom en om deur 'n proses van inspraak 'n volwaardige bydrae te lewer op ondernemingsvlak. Omdat hierdie industriële profiel van die swart werknemer nie in die breë gemeenskapslewe voortgesit word nie, gebruik swart werknemers tans ook vakunies om hul belange op die makrovlak te dien. Hierdie aspek vorm 'n belangrike debat in die vakuniebeweging naamlik: Moet vakunies slegs betrokke raak by werksverwante aangeleenthede, die sogenaamde "workerist"-benadering of moet vakunies ook betrokke raak by sosio-politieke vraagstukke, die sogenaamde "populist"-benadering.

Sukcesse wat deur vakunies behaal word, sowel as beter werksomstandighede en ander voordele wat vir lede beding word, het 'n styging in vakunielidmaatskap tot gevolg gehad. Vakunies, veral swart vakunies is tans groter en beter georganiseer as ooit tevore. Die druk wat deur vakunies op werkgewers uitgeoefen word, het daartoe gelei dat werkgewers se arbeidsverhoudingbeleid meer gesofistikeer geraak het. 'n Onderhandelingsverhouding het

tussen werkgewers en werknemers ontwikkel, met die direkte gevolg dat konflik in veral die private sektor al hoe meer georganiseerd hanteer word. Waar daar in die verlede besin was of daar hoegenaamd met vakunies onderhandel moet word, word die klem tans geplaas op die inhoud van onderhandelinge.

Onderhandelinge tussen werkgewers en werknemers word volgens die skrywer gekenmerk deur onrealistiese eise vanaf vakunies en die klem wat telkens op die onaanvaarbare posisie van die swartman as werknemer en burger van Suid-Afrika geplaas word. Onderhandelinge word verder gekenmerk deur die aggressiewe houding wat deur vakunies ingeneem word. 'n Direkte uitvloeisel van die militante houding van vakunies is die feit dat heelwat ooreenkomste slegs na langdurige stakings bereik word.

Die huidige politieke hervormingsproses in Suid-Afrika dra volgens die skrywer steeds daartoe by dat die werksvloer steeds gebruik word om politieke doelwitte te bevorder. As gevolg hiervan word politieke oorwinnings nagejaag ten koste van werksverwante probleme. Die rede hiervoor is dat die mobilisering van die massas makliker via vakuniefederasies gedoen kan word as die swak ontwikkelde politieke strukture wat tans vir swartes beskikbaar is. Geskille op die werksplek word juis gebruik om die konflik tussen wit en swart meer sigbaar te maak en hierdeur politieke doelwitte te bevorder.

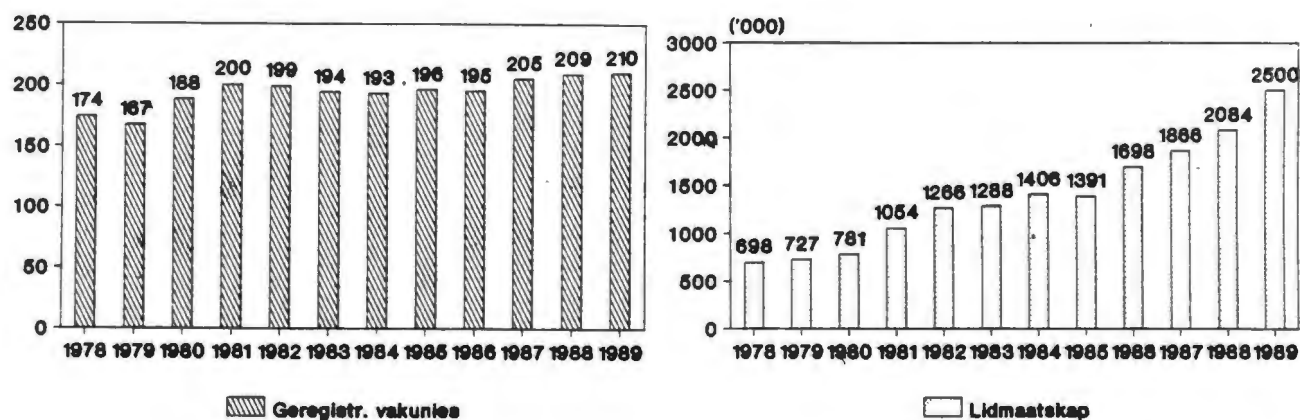
3.3.2 VAKUNIELIDMAATSKAP

Vakunielidmaatskap het in 1989/1990 volgens Levy (1989:3) 'n styging getoon. Tans behoort meer as 42 persent van Suid-Afrika se ekonomiese aktiewe bevolking aan 'n vakunie, wat Suid-Afrika as een van die lande met die grootste mate van georganiseerde arbeid in die wêreld stel. In ander Westerse lande word tans 'n daling in vakunielidmaatskap ervaar.

Volgens Indicator South Africa (1988:74) was daar in 1987, 205 geregistreerde vakunies met 'n totale ledetal van 1 866 000 (kyk figuur 5).

FIGUUR 5

GEREGISTREERDE VAKUNIES EN LIDMAATSKAP 1978-1989



Bron: Indicator South Africa (1988:74) en Levy (1989:3).

'n Groot styging in vakunielidmaatskap het vanaf 1980 plaasgevind. 'n Styging het veral in die lidmaatskap van ekonomies-aktiewe swart werknemers het plaasgevind en waar vakunies hul in die verlede toegespits het op groot ondernemings vir die werf van lede, vind ledewerwing tans ook by kleiner ondernemings, dit wil sê ondernemings met minder as 50 werknemers plaas.

3.3.2.1 DIE ONTWIKKELING VAN VAKUNIEFEDERASIES IN SUID-AFRIKA

Namate vakunies in Suid-Afrika sterker na vore getree het, het hulle oorgegaan tot die stigting van federasies. Slabbert (1987:106) merk tereg op dat die rigting waarin 'n vakunie beweeg in die bereiking van sy doelstellings hetsy dit ekonomies, sosiaal of polities van aard is, geëien kan word aan die vakuniefederasie waarby dit geaffilieer is. In Suid-Afrika is daar wat vakuniefederasies betref huidig vier hoofgroeperings naamlik

SAKVA, COSATU, UWUSA en NACTU. Hierdie groeperings sal vervolgens kortliks bespreek word.

A DIE SUID-AFRIKAANSE KONFEDERASIE VAN ARBEID (SAKVA)

Hierdie federasie, met die oorheersende filosofie om die posisie van blanke werknemers te handhaaf, het tans 'n ledetal van ongeveer 90 000 (Levy, 1989:12). SAKVA het geen aangetrokkenheid tot swart werknemers nie aangesien hulle as 'n bedreiging vir die blankes se werksekuriteit beskou word. Hierdie vrese is volgens Jones (1984:59) nie ongegrond nie, aangesien swartes se blote getalle-oorwig hulle in staat stel om blankes in die arbeidsveld te verdring. Levy (1987:8) waarsku teen die invloed wat hierdie federasie ten opsigte van rassekonfrontasie op die werksvloer kan uitoefen.

B THE CONGRESS OF SOUTH AFRICAN TRADE UNIONS (COSATU)

Hierdie superfederasie is op 1 Desember 1985 voor 'n skare van ongeveer 10 000 ondersteuners by die Kings Park-stadion in Durban gestig. By die stigting het COSATU beweer dat daar 33 vakunies is wat by hom geaffilieer is, met 'n totale ledetal van ongeveer 450 000 werknemers. Tydens COSATU se tweede kongres wat in Julie 1987 by die Universiteit van die Witwatersrand gehou is, was sy ledetal 712 231. COSATU is dus die grootste vakuniefederasie in Suid-Afrika. Daar is volgens Levy (1987:9) geen twyfel dat: "what COSATU achieves today becomes standard employee practice tomorrow, and in this respect they are the trendsetters for the South African employment scene". COSATU het tans ongeveer 1 miljoen lede (Levy, 1989:8).

COSATU streef volgens Gouws (1986:63) die volgende beginsels vir geaffilieerde unies na naamlik:

- * ras vorm geen grondslag vir lidmaatskap van of posisie in 'n vakunie nie;
- * die werknemers oefen beheer uit, dit wil sê die leiers tree in ooreenstemming met die wense van lede op;
- * nywerheidsvakunies en een vakunie per nywerheid, dit wil sê geaffilieerde vakunies behoort net in een nywerheid lede te werf;
- * nasionale samewerking tussen vakunies; en
- * verteenwoordiging word gebaseer op opbetaalde lidmaatskap.

Ook vervat in COSATU se grondwet is 'n omskrywing van die federasie se breë sosiale rol naamlik:

- * om sosiale en ekonomiese regverdigheid vir alle werknemers te bewerkstellig;
- * om 'n verenigde werkersklas daar te stel ongeag ras, kleur of geslag;
- * om werknemers aan te moedig om by vakunies aan te sluit en 'n samehorigheidsgevoel te ontwikkel;
- * om die invloed van die ekonomie op werknemers te verstaan en 'n duidelike beleid te formuleer aangaande die herstrukture-ring van die ekonomie tot voordeel van die werkersklas;
- * die beywering vir 'n herstrukturering van die ekonomie sodat die skepping van welvaart demokraties beheer en verdeel word; en
- * die nastrewing van billike lewenstandaarde, maatskaplike sekuriteit en billike werkstoestande vir almal.

Van die staanspoor af het COSATU dit baie duidelik gestel dat nie slegs werksvloerverwante probleme aandag gaan geniet nie, maar dat 'n hoë politieke profiel deur hierdie federasie gehandhaaf sal word. Hierdie organisasie het ook geensins geheim daarvan gemaak dat hulle dieselfde politieke doelwitte as dié van die African National Congress (ANC) deel nie. Die sosialistiese rigting waarin die federasie beweeg, is reeds by die stigting in 1985 deur die president van COSATU, mnr Elijah Barayi, bevestig: "When COSATU takes power and begin to govern South Africa, it would nationalise the mines and other big industries. COSATU will not only concentrate on worker wages but also on the community and politics as well" (The Aida Parker Newsletter, 1986:32).

Op 7 Februarie 1986 het die sentrale komitee van COSATU aangedui dat alhoewel COSATU onafhanklik gaan bly van alle politieke organisasies, COSATU homself bereid verklaar om met alle politieke organisasies saam te werk in die geveg teen onderdrukking.

Uitlatinge deur COSATU by monde van sy president, mnr Barayi, soos: "The labour unions would lead the revolutionary overthrow of the government" (The Aida Parker Newsletter, 1986:32) en aksies wat deur COSATU geneem is om daad by hul woord te voeg, het daartoe gelei dat COSATU sterk teenkanting van die Suid-Afrikaanse regering gekry het.

Ten spyte van teenkanting van die regering het COSATU egter steeds voortgegaan om 'n dinamiese rol in die politiek te speel. Heelwat skrywers en politieke ontleders stem saam dat COSATU tans een van die beste georganiseerde bevrydingsorganisasies in Suid-Afrika is.

COSATU beskou dan ook sy rol in die bevrydingsbeweging as baie belangrik en doen daadwerklik stappe om momentum aan die politieke hervormingsproses te verleen.

COSATU som die huidige regeringsinisiatiewe soos volg op tydens 'n vergadering van sy nasionale konsulterende vergadering wat op 16 Maart 1990 by Wilgerspruit gehou was:

"The 2nd February 1990 marked a turning point in our liberation struggle. The National Party and the entire ruling class finally recognised that brutal repression and old style apartheid had not blunted the resistance of our people. The futile attempts to co-opt sections of the oppressed community into collaboration has failed. Their tricameral parliament, black social authorities and the bantustan system was now discredited."

Mass resistance under the banner of COSATU, UDF and the ANC had placed the regime in an irreversible crisis both politically and economically. International isolation and sanctions were beginning to have a devastating effect on the economy and morale of the racist minority.

The ruling class backed by imperialism realised that change was inevitable. In an attempt to pre-empt radical transformation the NP renounced its own policy of the last few decades, unbanned the ANC, SACP, freed Nelson Mandela, Walter Sisulu and other senior leaders and stated its willingness to negotiate a political settlement" (Ongepubliseerde werksdokument van COSATU, 1990:2). Die skrywer besef hierdie is 'n lang aanhaling. Dit word egter doelbewus gedoen om vir die leser 'n beter begrip aangaande COSATU se werkmodes te verskaf.

COSATU maak voorts die volgende evaluering in dieselfde dokument, "However we need to brutally evaluate the situation we need to make a frank assessment of our strengths and weaknesses and whether we are providing leadership to the mass upsurges of our people against the poverty and racism of apartheid" (Ongepubliseerde werksdokument van COSATU, 1990:2).

Ten spyte van die feit dat die regering verbanne politieke partye ontban het, is COSATU steeds besig om in toenemende mate by die politieke hervormingsproses betrokke te raak.

Hierdie steeds groeiende betrokkenheid is duidelik sigbaar uit die inhoud van 'n memorandum van die algemene sekretaris van COSATU aan geaffilieerde vakunies op 12 Maart 1990 (Ongepubliseerde dokument).

"Our Country at present is gripped by a mass upsurge against the poverty and tyranny of apartheid. In the last few weeks mass waves of resistance have swept the Ciskei, Bophuthatswana, Venda, Gazankulu and various townships throughout the country.

Our major weakness in this period is that we have not used our organised strength through an organised programme to build a clear way forward. The energies of our people have not been galvanised into building democratic structures of people's power. The result is that our mass resistance leads to conflict as we see in Katlehong where leadership is not able to intervene decisively.

COSATU and the MDM (Mass Democratic Movement) acts in an uncoordinated and ad hoc way to solve problems and work out the way forward".

COSATU beskou sy belangrikste pligte vir 1990 soos volg:

- * die versterking van geaffilieerde vakunies se strukture;
- * die uitbreiding van lidmaatskap;
- * om geaffilieerde vakunies en lede op alle vlakke op 'n konstante basis ingelig te hou;

- * die uitbreiding van veldtogte soos:
 - veranderinge aan die Wet;
 - veranderinge "Living wage";
 - veranderinge "Werkerregte";
- * die opbouing van 'n burgersin (National Civic) deur dië vestiging van straat en area komitees;
- * organisering van landelike gemeenskappe;
- * die opbouing van die African National Congress (ANC). In hierdie verband verklaar COSATU die volgende "Cosatu as per its political policy will remain an independent organisation whose policies will be determined by its own membership, but will in advancing the political and economic interests of the working class form disciplined alliances with the ANC and SACP";
- * die opbouing van die werkersklasbeweging; en
- * die verbreding van politieke leierskap.

(Bron: Werksdokument van COSATU vir 'n vergadering van die organisasie se nasionale konsulterende vergadering wat gehou was op 16 Maart 1990 te Wilgerspruit. Ongepubliseerde dokument.)

COSATU self identifiseer die volgende swakhede/beperkinge wat die bereiking van die organisasie se oogmerke belemmer:

- * oneweredige ontwikkeling van strukture;
- * organisatoriese probleme soos byvoorbeeld swak bywoning van aktiwiteite deur lede;
- * onvoldoende ondersteuning uit landelike gebiede;

- * nasionale leierskap is nie aktief genoeg in die ontwikkeling van leierskap op die werksvloer nie;
- * die samewerking tussen COSATU en die United Democratic Front (UDF) is slegs beperk tot nasionale vlak;
- * afhanklikheid van internasionale finansiering; en
- * fragmentasie in die arbeidsbeweging.

(Bron: Werksdokument van COSATU vir 'n vergadering van die organisasie se nasionale konsulterende vergadering wat gehou was op 16 Maart 1990 te Wilgerspruit. Ongepubliseerde dokument).

Alhoewel bogenoemde uiteensetting nie 'n in diepte ontleding van COSATU as organisasie verskaf nie, kan sekere afleidings oor die organisasie se nougesette betrokkenheid by veral werksverwante probleme en die breëre politiek wel gemaak word.

Daar kan met sekerheid genoem word dat hierdie organisasie in die politieke oorgangsfase na 'n nuwe Suid-Afrika beslis 'n prominente rol sal vervul. Hierdie organisasie speel ook tans die leidende rol ten opsigte van die groep van akteurs wat in terme van Dunlop (1958:9) se drie deelnemende partye aan die arbeidsverhoudingsstelsel die een been naamlik werknemers verteenwoordig. Die ander twee groepe deelnemers aan die arbeidsverhoudingsstelsel naamlik agente van die staat en agente van bestuur sal in 'n toenemende mate moet kennis neem van die standpunte en eise van COSATU. Werkgewers sal in 'n toenemende mate moet saamstaan om 'n strategie te formuleer om die aanslae van hierdie organisasie teen te werk sodat 'n gebalanseerde arbeidsverhoudingsbalans gehandhaaf kan word.

C UNITED WORKERS UNION OF SOUTH AFRICA (UWUSA)

UWUSA is op 1 Mei 1986 in die lewe geroep deur die Inkathaleier, Mangosuthu Buthelezi. Hoewel UWUSA deur hom gestig is, het hy hom soos volg uitgelaat oor die verbintenis tussen Inkatha en UWUSA: "I would like to stick to the principle that Inkatha should not interfere in die affairs of the workers' trade union ..." (Buthelezi, 1986:16).

Alhoewel UWUSA primêr as 'n algemene vakunie gestig is met die doel om soveel werknemers as moontlik in alle nywerheidsektore te organiseer, was daar reeds sedert die stigting van die vakunie planne beraam om die vakunie tot 'n volwaardige federasie te ontwikkel. UWUSA se leiers was reeds sedert die stigting van die vakunie betrokke by samesmeltingsgesprekke met ander vakunies. In Maart 1987 het UWUSA se algemene sekretaris, mnr Simon Conco, egter verklaar dat die gesprekke met ander unies nie suksesvol was nie. Waarnemers op die arbeidsverhoudingsterrein is dit eens dat die organisasie tot op hede nie baie op die arbeidsterrein kon verrig nie. Alhoewel die vakunie tans ongeveer 130 000 lede het, waarvan slegs 44 000 hul ledegede betaal (Instituut vir Nywerheidsverhoudinge: Industrial Relations in South Africa, Review 1987:37) is dit te betwyfel of die vakunie die oogmerk wat hy vir homself gestel het om teen die einde van 1990, 200 000 opbetaalde lede te hê, gaan bereik (nuutste statistiek nie beskikbaar).

Die volgende vyf beginsels is in UWUSA se konstitusie vervat (verwys na UWUSA se konstitusie, p4):

- * 'n verbintenis tot 'n algehele vry en demokratiese Suid-Afrika waarin elke individu, ongeag kleur, geloof of geslag volle en onvervreembare regte sal hê tot deelname aan die regering van die land en volle vryheid van politieke uitlewing en tot die genietinge van gelyke geleenthede in ope kompetisie in 'n rassistiesvrye gemeenskap;

- * 'n verbintenis tot die uitskakeling van rassisme in die vrye ondernemingsisteem;
- * 'n verbintenis tot die bevordering van sakebedrywigheede deur beide die publieke en private sektore en tot belegging deur buitelandse beleggers;
- * 'n verbintenis tot geen inmenging in die besigheid van vakunies deur enige politieke organisasie; en
- * 'n verbintenis tot regverdigte politieke, ekonomiese en maatskaplike strukture in Suid-Afrika waarin vryheid, demokrasie en die behoefte van selfbeskikking en uitdrukking verseker word en waarin daar absoluut geen vorm van diskriminasie is nie.

D NATIONAL COUNCIL OF TRADE UNIONS (NACTU)

Hierdie vakuniefederasie het tot stand gekom deur die samesmelting van die Azanian Confederation of Trade Unions (AZACTU) en die Raad van Vakunies in Suid-Afrika (CUSA). Alhoewel 'n aankondiging reeds in Oktober 1986 oor die samesmelting gemaak is, is die nuwe benaming van die federasie eers in Maart 1987 deur beide partye aanvaar. NACTU beweer dat hulle tans 'n opgetekende lidmaatskap van 450 000 lede het (Levy, 1989:10).

NACTU glo aan die ontwikkeling van swart leierskap om daardeur die uitbuiting van die swart werknemer deur die meer gesofistikeerde en ontwikkelde rassegroepe te beveg. NACTU glo ook daaraan om vakunies te gebruik vir die vooruitgang van swartes alleen aangesien blankes as die tradisionele verdrukkers van swartes beskou word.

Die volgende beginsels is deur NACTU aanvaar:

- * geen affiliasie by politieke organisasies nie; en

* 'n verbondenheid om met politieke organisasies saam te werk in die stryd teen die onderdrukking van die swartman in Suid-Afrika mits die aktiwiteite nie in konflik is met die federasie se beleid en oogmerke nie.

Wat samewerking tussen COSATU en NACTU betref, het die algemene sekretaris van NACTU, mnr Phiroshaw Camay, die volgende stelling gemaak: "Our view of COSATU now is that if they want to work with us, we will work with them". (Eie aantekening.)

E ONAFHANKLIKE VAKUNIES

Daar is tans in Suid-Afrika ongeveer 815 000 werknemers wat aan vakunies behoort wat nie geaffilieer is by enige vakuniefederasie nie.

Uit voorafgaande is dit baie duidelik dat vakunies se bydrae tot arbeidsverhoudinge beslis nie geïgnoreer kan word nie. Beleid ten opsigte van makro- en mikrovlak arbeidsverhoudinge sal in die toekoms in 'n groter mate daarop toegespits moet wees om ook die vakunies se behoeftes te bevredig. Onderdrukking van een party ten koste van 'n ander party sal gestaak moet word.

3.3.3 DIE IMPAK VAN WERKGEWERSORGANISASIES OP ARBEIDSVERHOUDINGE IN SUID-AFRIKA

Die ontwikkeling van vakunies en vakuniefederasies het volgens Gouws (1986:49) daartoe aanleiding gegee dat werkgewersorganisasies in die lewe geroep is met die doel om 'n front teen die werkers se kollektiewe optrede te vorm en om onnodige loonkompetisie tussen werkgewers uit te skakel. Werkgewersorganisasies word volgens Bendix (1989:348) hoofsaaklik gestig "for the purpose of collective bargaining with unions on industrial councils but in recent years many of these organizations, some of which

have firmly established structures have acted also as advisors to their members on general industrial relations policy".

Weens die feit dat werkgewersorganisasies hoofsaaklik gestig is om as teenvoeter vir vakunies te dien, het werkgewersorganisasies se ontwikkeling parallel met die ontwikkeling van vakunies self en vakuniefederasies geskied.

Werkgewers vorm hul werkgewersorganisasies net soos vakunies ook op grond van hul gemeenskaplike belange wat gewoonlik verband hou met die vervaardiging van 'n sekere produk.

Volgens Backer (1989:1) kan die funksies van werkgewersorganisasies op die terrein van arbeidsverhoudinge tot die volgende vier gereduseer word:

- * die onderhandeling van kollektiewe ooreenkomste met vakunies;
- * bystand aan lede in die proses van geskiloplossing;
- * voorsiening van 'n raadgewingsdiens oor arbeidsaangeleenthede; en
- * verteenwoordiging van lede se menings by die Regering en ander liggame.

Kritiek teen hierdie afbakening van Backer is dat opleiding van lede, die daarstelling van nuwe idees ten opsigte van arbeidswetgewing en hulp aan lede met regsgedinge deur Backer geïgnoreer word. Die skrywer is van mening dat bogenoemde drie aspekte bykomend tot die funksies wat deur Backer geïdentifiseer is bygevoeg moet word.

3.3.3.1 MAGSBALANS TUSSEN VAKUNIEFEDERASIES EN WERKGEWERSORGANISASIES

Soos reeds vermeld bestaan die Suid-Afrikaanse vakuniebeweging uit goed gevestigde vakuniefederasies. COSATU en NACTU is ter opheldering voorbeelde van sodanige federasies. Hierdie twee federasies wat die linkse radikale revolusionêre arbeidsgroepering verteenwoordig is ewe-eens weens hulle georganiseerdheid 'n baie suksesvolle drukgroep. Hierdie vakuniefederasies slaag tans baie goed daarin om hoë looneise met hul mag op werkgewers af te dwing. Die vraag kan tereg gevra word of werkgewersorganisasies slaag in die aanvanklike doel waarvoor hulle ingestel is naamlik om as teenvoeter vir vakunies te dien.

Backer (1989:4-5) is van mening dat werkgewersorganisasies nie daarin slaag om 'n magsbalans teenoor vakunies te vestig nie. Die mag van werkgewers lê volgens Backer in elke individuele onderneming se verwantskap wat hy met die betrokke vakunie(s) opgebou het sowel as in die kollektiewe optrede van werkgewersorganisasies. Die mag van werkgewersorganisasies berus primêr op hul verteenwoordigheid, dit wil sê watter persentasie van die belangegroep wel lede is, sowel as op die fondse waarvoor organisasies beskik.

Daar bestaan min ekonomiese aktiwiteite wat nie oor 'n eie werkgewersorganisasie beskik nie. Volgens Gouws (1986:50) was daar reeds in 1984 'n totaal van 243 geregistreerde werkgewersorganisasies waarvan SEIFSA (Staal en Ingenieursbedryf-federasie van Suid-Afrika) en die Kamer van Mynwese die grootste is.

Die toneel van werkgewersorganisasies word tans volgens Backer (1989:5) soos volg gekenmerk:

- * 'n werkgewerkonfederasie, SACCOLA (South African Employees Consultative Committee on Labour Affairs):

- * Drie oorkoepelende werkgewersorganisasies naamlik die Suid-Afrikaanse Federasie van Nywerheidskamers, die Kamer van Koophandel en die Afrikaanse Handelsinstituut.
- * 'n Aantal nywerheidswerkgewersorganisasies waarvan Seifsa en die Kamer van Mynwese die grootste is.
- * 'n Aantal kleinere vervaardigings-, handels- en dienswerkersorganisasies.

Alhoewel dit op die oog af lyk asof werkgewersorganisasies goed georganiseerde liggame is wat die meeste werkgewers verteenwoordig wys Backer (1989:5) daarop dat dit 'n wanindruk is wat geskep word.

Werkgewersorganisasies is dus weens die aard van hul georganiseerdheid nie 'n magsteenvoeter vir vakuniefederasies nie. Die rede hiervoor is veral daarin geleë dat die werkgewersorganisasies onvoldoende lidmaatskap het.

Die rede waarom werkgewers nie by werkgewersorganisasies aansluit nie is volgens Backer (1989:7) dat: werkgewers nie graag hulle outonomie en individualiteit wil prysgee nie. Daarom vind hulle dit moeilik om hulle eie belange ondergeskik te maak aan die kollektiewe belange van ander werkgewers. Sommige werkgewers glo nog steeds dat daar moontlik 'n konkurrente voorsprong verkry kan word deur medewerkgewers uit te oorlê deur byvoorbeeld sleutelpersoneel af te rokkel of 'n meer gunstige ooreenkoms met 'n vakunie te beding. Gelukkig is daar tekens dat hierdie kortsigtige benadering besig is om te verdwyn.

Wanneer maatskappye wat in felle konkurrente posisie teenoor mekaar staan gesamentlike optrede beplan, vereis dit 'n groot mate van volwassenheid aan die kant van daardie organisasies.

Werkgewersorganisasies is dus weens die profiel wat hulle tans handhaaf 'n beperkende faktor in die handhawing van gesonde

arbeidsverhoudinge. Weens hierdie feit word groter druk op individuele werkgewers geplaas om die kundigheid te voorsien om arbeidsverwanteprobleme self te hanteer.

Daar kan dus verwag word dat heelwat werkgewers as gevolg van hierdie wanbalans nie daartoe in staat sal wees om moeilike arbeidsverwanteprobleme te hanteer nie.

3.3.4 ARBEIDSONRUS (ARBEIDSVERHOUDINGKLIMAAT)

A AANTAL STAKINGS GEDURENDE 1987, 1988, 1989 EN 1990

Volgens statistiek wat deur die Instituut vir Nywerheidsverhoudinge in hul jaarverslag in 1987 beskikbaar gestel is, het daar 1 148 stakings en werkstopsettings gedurende 1987 plaasgevind, waarby 591 421 werknemers betrokke was. In vergelyking met die aantal stakings wat gedurende 1986 plaasgevind het, verteenwoordig dit 'n styging van 44,7 persent (vergelyk tabel 2).

Die gemiddelde duur van stakings gedurende 1987 was 9,8 dae (bereken ooreenkomstig die verlies van mandae per stakende werknemer) teenoor 3,1 dae in 1986 en 2,8 dae in 1985.

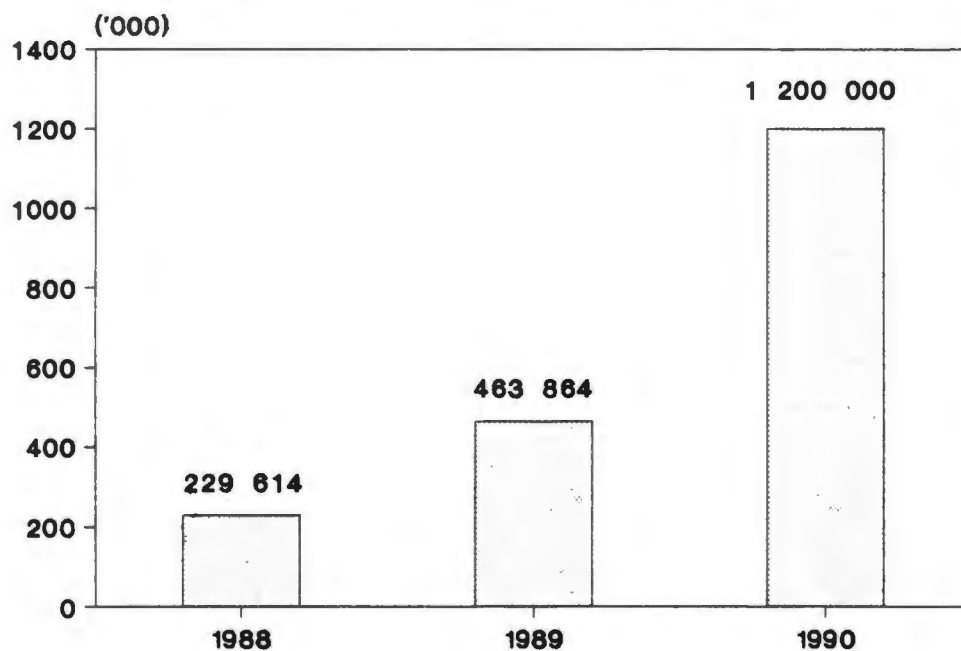
Hierdie dramatiese styging in arbeidsonrus bevestig die stelling wat in hoofstuk 1 gemaak is naamlik, dat verandering wat daarop gemik was om arbeidsvrede te bewerkstellig die teenoorgestelde uitwerking gehad het.

Alhoewel daar gedurende 1988 'n afplating was in die aantal stakings wat plaasgevind het het daar volgens die bestuurskonsultante Levy, Piron en Genote in 1989 en 1990 weer 'n styging in die aantal stakings gerealiseer. So byvoorbeeld het daar in die eerste helfte van 1990 'n totaal van 1 200 000 mandae verlore gegaan as gevolg van stakings. Hierdie aantal is 3 maal hoër as die aantal mandae wat in 1989 weens stakings verlore geraak het (463 864) en 5 maal hoër as die verlore dae in 1988 (229 614)

(Levy, Piron en Genote, Bestuurskonsultante: aangehaal in Finance Week, 12 Julie 1990). Kyk Figuur 6 vir vergelykende statistiek.

FIGUUR 6

AANTAL MANDAE VERLORE AS GEVOLG VAN STAKINGS



Bron: Levy, Piron en Genote, Bestuurskonsultante aangehaal in Finance Week, 12 Julie 1990.

Die noodtoestand wat in Suid-Afrika gegeld het kon ook nie daarin slaag om die aantal stakings te verminder nie. Alhoewel intimidasie steeds 'n belangrike invloed uitoefen op die aantal persone wat aan stakings deelneem, raak veral swart werknemers in 'n toenemende mate bereid om te staak om sodoende druk uit te oefen op werkgewers om aan hul eise te voldoen.

TABEL 2

STAKINGS EN WERKSTOPSETTINGS IN SUID-AFRIKA 1974 TOT 1988

JAAR	GETAL STAKINGS EN WERKSTOP- SETTINGS	GETAL WERKNEMERS BETROKKE		GETAL MANDAE VERLOOR	
		ALLE WERKNEMERS	SWART WERKNEMERS	ALLE WERKNEMERS	SWART WERKNEMERS
1974	384	59 244	57 656	98 583	95 327
1975	274	23 323	22 546	18 709	18 275
1976	245	28 013	26 291	59 861	22 014
1977	90	15 304	14 950	15 471	14 987
1978	106	14 160	13 578	10 558	10 164
1979	101	22 803	15 494	67 099	16 515
1980	207	61 785	56 286	174 614	148 192
1981	342	92 842	84 706	226 554	206 230
1982	394	141 571	122 481	365 337	298 256
1983	336	64 469	61 331	124 596	120 964
1984	469	181 942	174 897	379 712	365 096
1985	389	239 816	225 045	678 273	626 385
1986	793	424 390	408 775	1 300 000	1 243 478
1987	1 148	591 421	572 706	5 800 000	5 700 000
1988	1 025	161 679	138 653	914 388	813 569

Bron: Instituut vir Nywerheidsverhoudinge (1988:55) en Suid-Afrikaanse Arbeidstatistiek (1989:478).

Bogenoemde statistiek aangaande stakings moet egter nie as volledig beskou word nie en moet slegs gebruik word om neigings te bepaal aangesien stakingstatistiek meestal foutief is omdat baie werkgewers nie stakings aanmeld nie. 'n Verdere punt wat vermeld moet word, is die feit dat die styging in verlore manure as gevolg van stakings in 1987 nie sonder meer gebruik moet word om tendense te voorspel nie aangesien groot getalle werknemers by stakings gedurende 1987 betrokke was (byvoorbeeld staking by Kamer van Mynwese).

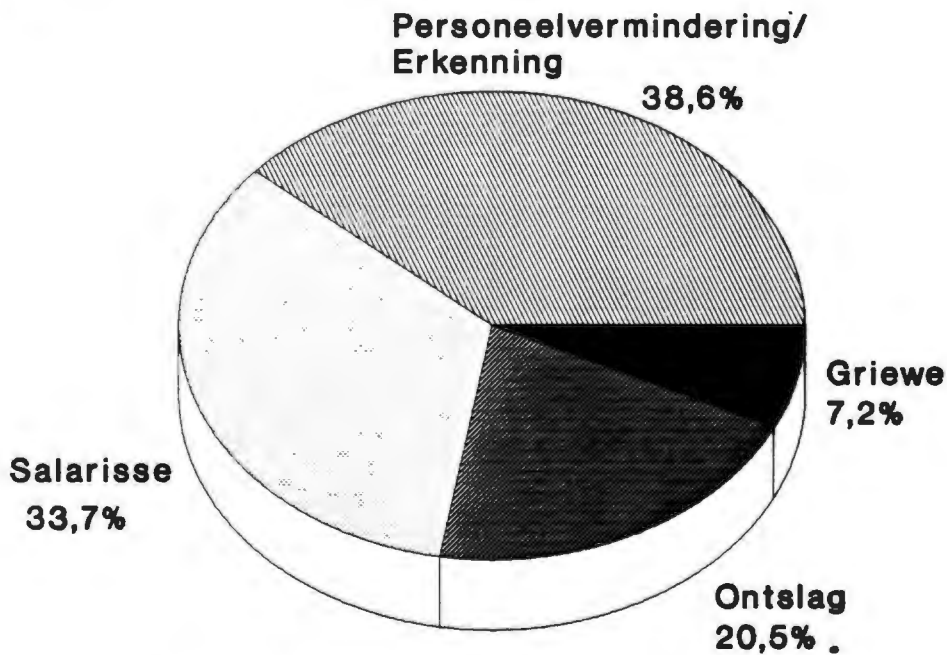
B REDES VIR STAKINGS GEDURENDE 1987 EN 1990

Weens die hoë aantal stakings in 1987 sal 1990 se inligting telkens slegs met die situasie in 1987 vergelyk word. Levy

(1987:13) noem in hul arbeidsverhoudingjaarverslag vir 1987 dat stakings gedurende 1987 hoofsaaklik as gevolg van vier redes plaasgevind het naamlik: personeelvermindering/erkenning, salarisse, ontslag van werknemers en griewe (vergelyk figuur 7).

FIGUUR 7

REDES WAAROM STAKINGS PLAASGEVIND HET: JANUARIE 1987 - SEPTEMBER 1987

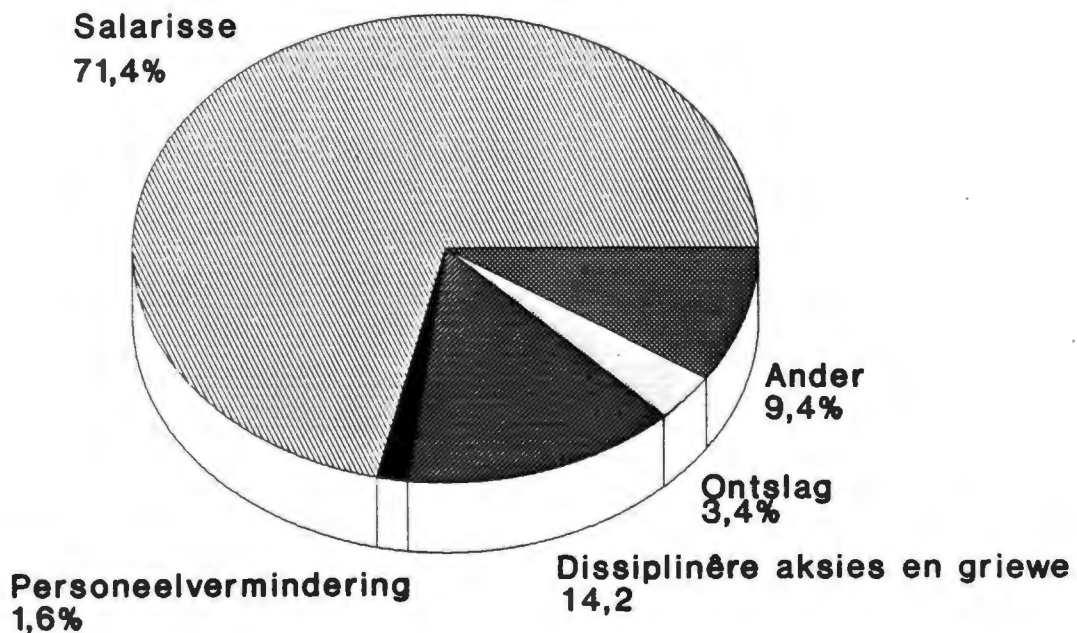


Bron: Levy (1987:13).

In die eerste helfte van 1990 was salarisse van werknemers verantwoordelik vir die meeste aantal stakings (63,5 persent) gevolg deur dissiplinêre aksies en griewe (26 persent) en ontslagte (1,7 persent). Personeelvermindering was verantwoordelik vir 0,8 persent van die stakings wat in hierdie periode plaasgevind het (Levy, 1990:7). Kyk figuur 8 vir vergelykende statistiek.

FIGUUR 8

REDES WAAROM STAKINGS PLAASGEVIND HET: JANUARIE 1990 - JUNIE 1990



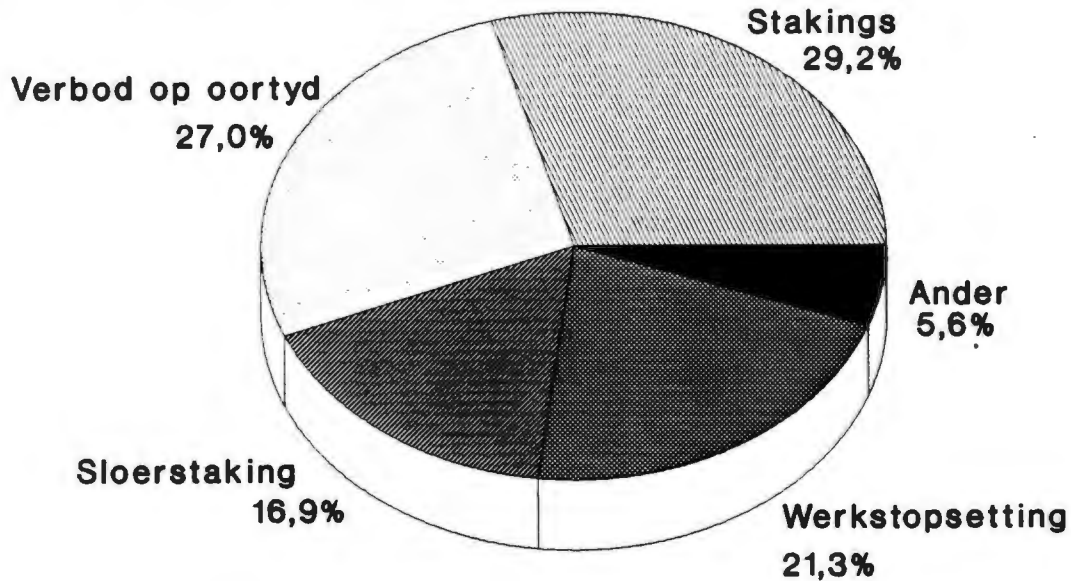
Bron: Levy (1990:8).

C Tipes STAKINGS GEDURENDE 1987

Werknemers raak in 'n toenemende mate meer gesofistikeerd in die verskillende tipes industriële aksies wat teen werkgewers geneem kan word om hulle sodoende te dwing om toe te gee aan hulle eise. Kyk figuur 9 vir 'n uiteensetting van die vernaamste tipes industriële aksies wat gedurende 1987 deur werknemers geneem is om druk op werkgewers te plaas ten gunste van hoër lone.

FIGUUR 9

TIPES NYWERHEIDSAKSIES WAT GEDURENDE 1987 DEUR WERKNEMERS GENEEM IS OM DRUK OP BESTUUR TE PLAAS VIR HOËR LONE (Inligting vir 1990 is nog nie beskikbaar nie.)



Bron: Levy (1987:14).

Vanaf werkgewerkant het daar 'n houdingsverandering jeens die hantering van stakings ingetree. Nuwe taktiese metodes om industriële aksie teen te werk, word in 'n meerdere mate deur werkgewers gebruik. 'n Gevoel begin by werkgewers ontstaan dat vakunies onrealistiese eise stel, en daar word vanaf die werkgewers se kant 'n baie meer aggressiewe benadering ten opsigte van stakingshantering bespeur. So byvoorbeeld maak werkgewers in 'n meerdere mate gebruik van uitsluitings om druk op werknemers te plaas om aanbiedinge te aanvaar. Die verkryging van hofinterdikte om intimidasie te voorkom om onwettige aksies teen te werk, is geensins meer 'n nuwe verskynsel nie (Levy, 1989:20).

D WEGBLY-AKSIES

'n Metode wat in 'n meerdere mate deur vakunies gebruik word om politieke protes aan te teken, is die mobilisering van die

massas deur middel van wegbly-aksies. Werkgewers moes maar gedwee toekyk hoe groot persentasies van hul werknemers gehoor gee aan oproepe van vakuniefederasies om deel te neem aan nasionale wegbly-aksies. Werkgewers het egter ook begin om streng teenoor hierdie aksies op te tree.

3.3.5 NUUTSTE TENDENSE TEN OPSIGTE VAN ARBEIDSVERHOUDINGWET- GEWING

Alhoewel arbeidsverhoudingwetgewing 'n studieveld opsigself is en nie in 'n studie van hierdie aard tot volle reg kan kom nie, is die rol wat arbeidsverhoudingwetgewing in arbeidsverhoudinge vervul van so 'n belangrike aard, dat enige studie van arbeidsverhoudinge onvolledig sal wees indien nie verwys word na die rol van arbeidswetgewing nie. Dit is dan ook om hierdie rede dat die nuutste tendense ten opsigte van arbeidswetgewing bespreek word.

'n Drastiese toename word tans ondervind in die hoeveelheid geskille tussen werkgewers en werknemers wat na die Nywerheidshof verwys word (vergelyk tabel 3). Die toename in nywerheidshofsake het daartoe gelei dat die Nywerheidshof in 'n meerdere mate van addisionele lede gebruik maak om die hoë werkslading te kan hanteer.

Die aantal versoeningsraad aansoeke wat by die Minister van Mannekrag ingedien word toon ook tans 'n dramatiese toename. In 1988 is daar 3 035 aansoeke vir die instelling van versoeningsrade by die Departement van Mannekrag ingedien teenoor 1 294 in 1986 (kyk tabel 3).

TABEL 3

VERSOENINGSRAADAANSOEKE EN NYWERHEIDSHOFSAKE: 1979-1988

JAAR	AANTAL VERSOENINGS- RAADAANSOEKE	AANTAL SAKES BY NYWER- HEIDSHOF ONTVANG
1979	29	4
1980	23	15
1981	24	30
1982	60	41
1983	118	168
1984	279	399
1985	514	801
1986	1 294	2 042
1987	2 312	3 533
1988	3 035	3 838

Bronne: Indicator South Africa (1988:74) en NMK (1989:17).

Belangrike regsbeginsele wat gedurende 1987 deur die Nywerheidshof gevestig is, is volgens Levy (1987:21) die volgende:

- * Die feit dat selektiewe herindiensname van ontslane werknemers 'n onbillike arbeidspraktyk daarstel indien die kriteria vir herindiensname nie objektief en billik is nie.
- * Die feit dat 'n wettige staking nie 'n werknemer beskerm teen ontslag nie. Die ontslag van werknemers wat staak hetsy wettig of onwettig, kan egter onder sekere omstandighede 'n onbillike arbeidspraktyk daarstel.
- * Die feit dat die Nywerheidshof nie bevoeg is om 'n werkgewer te verplig tot 'n stakingstemming op sy perseel nie.

Die Wet is gedurende Julie 1988 te midde van hewige weerstand vanaf veral die swart vakunies gewysig (vergelyk die Staatskoerant van 13 Julie 1988). Belangrike wysigings is die volgende:

- * Die feit dat vakunies wat misleidende of ongrondwetlike metodes gebruik om lede te werf hul skuldig maak aan 'n onbillike arbeidspraktyk.

- * Die term onbillike arbeidspraktyk is baie duideliker omskryf.
- * Gewysigde prosedure vir die instelling van versoeningsrade.
- * Die wysiging van sekere vereistes in verband met die verbod op stakings.
- * Die verhoging van strawwe vir sekere misdrywe.
- * Die feit dat 'n staking van werk waar die werkgewer nie direk betrokke is by die geskil wat tot die staking aanleiding gegee het nie, 'n onbillike arbeidspraktyk is.

Die wysigings wat in 1988 aan die Wet aangebring is het hewige reaksie van vakunies en vakuniefederasies ontlok. Die wysigingswet is deur vakunies verwerp en werkgewers is deur vakunies versoek om dieselfde te doen. Hierdie verwerping het daartoe aanleiding gegee dat heelwat werkgewers afsonderlike kontrakte met vakunies gesluit het om sodoende uit sekere bepalings van die Wet te kontrakteer. Heelwat wegbly-aksies teen hierdie verandering het ook gerealiseer.

Te midde van hierdie negatiewe reaksie deur vakunies het SACCOLA in 'n poging om die spanning te ontbind gesprekke met vakuniefederasies gevoer. Die vernaamste gesprekke oor die veranderde wetgewing het dan ook tussen SACCOLA, COSATU en NACTU plaasgevind. Hierdie drie partye het dan ook ooreenkoms oor sekere aspekte bereik en het voorstelle geformuleer vir wysigings aan bestaande arbeidswetgewing. Weens die dringendheid wat die partye op die beoogde wysigings geplaas het is daar met die Minister van Mannekrag ooreengekom dat daar gepoog sou word om die veranderinge in 1990 deur die parlement te laat bekragtig. Een van die voorvereistes vir bekragtiging deur die parlement was egter dat vertoë oor die beoogde wysigings deur die Nasionale Mannekrag Kommissie aangehoor moes word.

Weens die beperkte tyd tot die kommissie se beskikking en die aantal kommentaar wat oor die beoogde wysigings ontvang was, kon daar egter nie daarin geslaag word om die wysigings deur die parlement te laat bekragtig nie.

Sommige van die vernaamste wysigings wat deur die SACCOLA, COSATU en NACTU ooreenkoms voorgestel word, is volgens Landman (1990:86) die volgende:

- * 'n terugkeer na die definisie van 'n onbillike arbeidspraktyk soos dit was voor die 1988 wysigings;
- * aanvaarding van 'n nuwe kode vir die regulering van ontslagte;
- * dat die Wet ook van toepassing sal wees op werknemers wat in die Suid-Afrikaanse gebiedswaters werksaam is;
- * 'n geskil oor 'n beweerde onbillike arbeidspraktyk binne 180 dae vanaf datum van beweerde onbillike ontslag na 'n Nywerheidsraad verwys word;
- * spesifieke reëlins oor geheimhouding van uitsprake;
- * verwydering van artikel 79 van die Wet wat bepaal dat vakunies aanspreeklik gehou kan word vir skadevergoeding;
- * die regulering van dringende aansoeke om 'n interdik te bekom; en
- * herstrukturering van die Nywerheidsappèlhof.

3.4 SAMEVATTING

Die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge behels heelwat meer as die blote interaksie tussen bestuur en werknemers.

Heelwat ander eksterne faktore het 'n invloed op hierdie verhouding en noodsaak dus intensiewe aandag. Een van hierdie eksterne faktore wat spesifieke melding vereis is die raamwerk wat deur arbeidswetgewing geskep word en waarbinne ondernemings en werknemers hulle optrede moet rig.

Enkele ander makrovlakaspekte wat 'n invloed op die verhouding tussen die onderneming en werknemers het is in hierdie hoofstuk geïdentifiseer. Daar is onder meer gefokus op die impak wat vakuniefederasies op die onderneming kan uitoefen. Die behoefte van werknemers om aan vakunies te behoort is baie duidelik sigbaar in die hoeveelheid werknemers wat wel aan vakunies behoort. Vakunies en vakuniefederasies het dan ook reeds baie vermag om aan hulle lede se behoeftes te voldoen. Dit kan tereg gesê word dat bestuur nie meer dit wat vakunies doen buite rekening kan laat nie.

Ongelukkig het werkgewers en werkgewersorganisasies nie dieselfde tempo van ontwikkeling as vakunies gehandhaaf nie en is daar gevolglik 'n agterstand by werkgewers ten opsigte van insette wat op arbeidsterrein gemaak moes word. Daar is gevolglik 'n magswanbalans wat nie sonder meer uitgeskakel kan word nie. Hierdie wanbalans het tot gevolg dat werkgewers nie huidig 'n teenvoeter vir vakunies het nie.

Arbeidsonrus neem ongekende afmetings aan wat nie goed is vir die land se ekonomie nie. 'n Slegte kringloop van konflik word hierdeur geskep wat 'n negatiewe impak op ondernemings uitoefen.

In die volgende hoofstuk val die klem op die eerstevlaktoesig-houer se rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge.

HOOFSTUK 4

DIE EERSTEVLAKTTOESIGHOUER SE ROL IN DIE HANDHAWING VAN GESONDE ARBEIDSVERHOUDINGE

4.1 INLEIDING

In hoofstuk 1 is melding gemaak van die belangrike bydrae wat deur die eerstevlakttoesighouer in ondernemingsverband gelewer kan word in die daarstelling en handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge. Daar sal in hierdie hoofstuk gepoog word om aan te dui waarom die eerstevlakttoesighouer se rol in die handhawing van arbeidsvrede as belangrik beskou word.

Volgens Flemming (1985:6) is die taak van die eerstevlakttoesighouer "... to get things done through people. It follows that their effectiveness will depend largely on their treatment of others. If they have a real respect for people, i.e. if they treat them as they themselves would wish to be treated, they will create the kind of atmosphere in which people can give of their best".

'n Gelukkige werksmag lewer goeie resultate en die eerstevlakttoesighouer vervul 'n sleutelrol om die werksmag gelukkig te hou. Turner (1977:3) merk in hierdie verband tereg op dat "Managements get the kind of labour relations they deserve". So byvoorbeeld vind Brett & Goldberg (aangehaal uit Bester, 1982:123) in 'n ondersoek na redes vir blitsstakinge dat bereikbaarheid van bestuur (vir werknemers) en 'n probleemoplossingsbenadering in die arbeidsverhoudingsklimaat tot laer staakgeneigdheid lei. Hierdie skrywers vind dat waar eerstevlakttoesighouers voldoende gesag en outonomie het om griewe te hanteer en op te los weens die probleemoplossingsbenadering wat bestuur onderskryf, daar nie 'n vertrouensgaping, wantroue en negatiewe gesindhede bestaan wat vreedsame oplossings vertroebel en vertraag nie.

Die eerstevlaktoesighouer se bydrae is dus krities. Hy verteenwoordig bestuur op die werksvloer en verkeerde optrede van sy kant kan verreikende gevolge hê. Daarom moet die eerstevlaktoesighouer vaardighede in menseverhoudinge aanleer en toepas om die samewerking van sy ondergeskiktes te verkry. Dit beteken dat die werknemer regverdig behandel moet word; dat die eerstevlaktoesighouer na sy werknemers se griewe sal luister en dit probeer oplos; en dat die eerstevlaktoesighouer beskikbaar en ontvanklik moet wees as 'n werknemer oor persoonlike probleme wil gesels. Volgens Schoeman (1982:63) ontwikkel 'n eerstevlaktoesighouer wat die volgende doen, 'n werksklimaat wat kan lei tot 'n afname in produktiwiteit en arbeidsomset:

- * nie daarin slaag om sy ondergeskiktes te lei nie;
- * dissipline inkonsekwent toepas;
- * in sy kontak met sy werknemers, tussen goeie en slegte werknemers diskrimineer;
- * gedurig sy besluite verander;
- * hom nie verwerdig om persoonlikheidskonflikte op die fabrieksvloer op te los nie.

Bogenoemde onaanvaarbare werksklimaat kan lei tot 'n afname in produktiwiteit, arbeidsomset en ontwrigting van informele kommunikasie.

Dit wil voorkom asof die eerstevlaktoesighouer as gevolg van sy verwysingsraamwerk soms egter sodanig optree dat arbeidsonrus eerder deur sy optrede aangeblaas word. Volgens De Wet (1986:133) is Suid-Afrika weens 'n geskiedenis van rassisme in die industrie en gemeenskap, gekoppel met die verpolitisering van die industrie deur werkreserveringsmaatreëls en instromingsmaatreëls opgesaal met persone in toesighouerposisies wat onopleibaar is in die nuwe metodes van toepassing op arbeidsver-

houdinge. Dit bring mee dat baie eerstevlaktoesighouers nie in staat is om gesonde arbeidsverhoudinge te handhaaf nie. Dit is egter volgens Dickinson (1967:2) onrealisties om ten alle tye 'n goeie verhouding tussen die eerstevlaktoesighouer en sy ondergeskiktes te verwag. Dit is egter wel noodsaaklik om geskilbeslegtingsmasjinerie te ontwikkel sodat geskille wat wel ontstaan, so spoedig as moontlik uit die weg geruim kan word. Die bydrae wat die eerstevlaktoesighouer in hierdie verband kan lewer, is dan ook van onskatbare waarde.

4.2 DIE EERSTEVLAKTTOESIGHOUER SE VERANDERDE ROL IN 'N ONDERNEMING

Tegnologiese ontwikkeling en ander faktore soos spesialisasie, formalisering van die onderneming en die ontwikkeling van bestuur as 'n wetenskap, het daartoe gelei dat die rol van die eerstevlaktoesighouer sedert die industriële revolusie dramaties verander het.

Aangesien die eerstevlaktoesighouer as gevolg van al hierdie veranderinge nie meer in staat is om die uitdagings wat aan hom gestel is op sy eie te hanteer nie, is baie van sy oorspronklike take van hom weggeneem. Kohn (1977:379) maak die volgende opmerking in hierdie verband: "Fifty years ago a foreman had tremendous power. He did all the hiring, made work assignments, and had sole right to discharge. He had authority that could make or break a worker. With specialization, various staff groups arose. Each new staff group, in effect, took from the foreman some of the activities for which he had been responsible."

Volgens Gouws (1984:91) het die spanwydte van beheer van die eerstevlaktoesighouer metertyd aanmerklik verklein, maar ten spyte daarvan het sy taakvolume nie afgeneem nie, maar tewens vergroot. Die verskeidenheid nuwe take wat die eerstevlaktoesighouer moet verrig, het vir hom 'n probleem begin word

aangesien hy nie in staat is om te onderskei tussen minder of meer belangrike take nie.

Die eerstevlaktoesighouer, alhoewel hy as die man in die middel, tussen bestuur en werknemers beskou word, is teoreties 'n bestuurder. Hy is op die laagste vlak van die bestuurshiërargie en moet as gevolg van sy direkte kontak met die vlak van uitvoering, toesien dat besluite wat deur bestuur hoër op in die hiërargie geneem word, uitgevoer word.

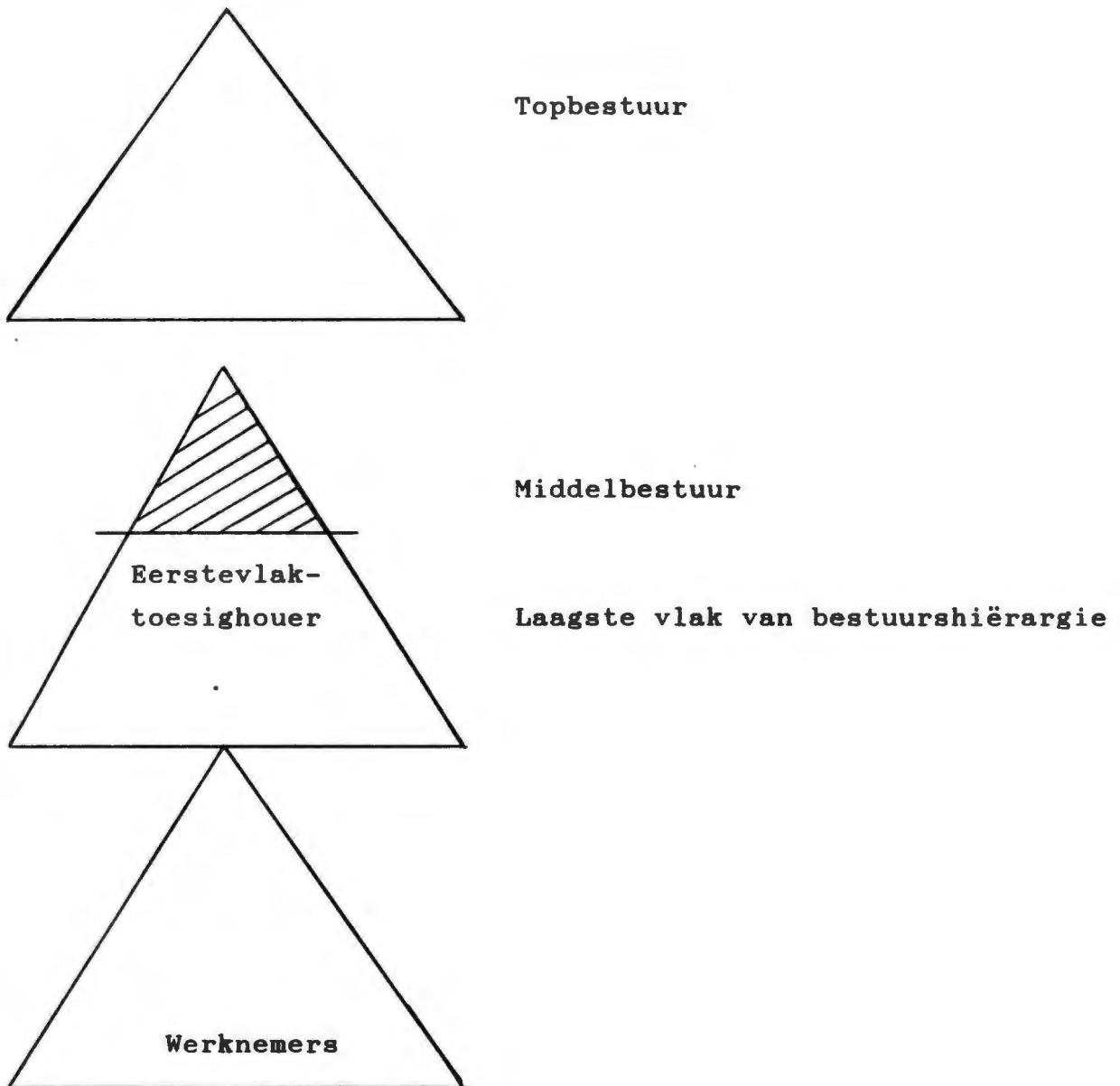
Soos in hoofstuk twee genoem word die tipe rol afgelei van die posisie en die verwagtings wat deur 'n onderneming aan hierdie posisie geheg word (kyk p.37). Rolseine wat in die Post-Wiehahn periode die meeste tot die veranderde rol van die eerstevlaktoesighouer in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge bygedra het is ook in hoofstuk twee geïdentifiseer (kyk p.38). Die eerstevlaktoesighouer se rol is dus dinamies van aard en word tot 'n meerdere mate bepaal deur die onderneming se behoeftes.

4.3 'N VERGELYKING VAN DIE EERSTEVLAKTOESIGHOUER SE POSISIE MET MEER SENIOR BESTUUR

Figuur 10 illustreer die eerstevlaktoesighouer se posisie in vergelyking met meer senior bestuur en sy ondergeskiktes volgens 'n model aangehaal en verwerk uit Benson (1976:176).

FIGUUR 10

DIE EERSTEVLAKTTOESIGHOUER SE POSISIE IN VERGELYKING MET ANDER
BESTUURSVLAKKE



Bron: Benson (1976:176).

Die eerstevlaktoesighouer word hoofsaaklik uit die geledere van die werknemers aangestel. "It is usually assumed that we have rewarded an employee for an outstanding job by promoting him to supervisor. He is expected to be grateful because we have taken

him from the rank and file and made him a part of the management team." (Benson, 1976:176).

Topbestuur is volgens Jackson & Keaverney (1980:8) betrokke by die langtermynbeplanning en oorhoofse beheer en organisering van arbeid en ander produksiehulpmiddele. Die eerstevlaktoesighouer daarenteen is betrokke by die produksie of diens van die organisasie se hoofaktiwiteit sowel as leiding aan werknemers, opvolgkontrole, opleiding, inspeksie en veiligheid. Die eerstevlaktoesighouer is volgens Gouws (1984:94) in werklikheid die instrumentele gedeelte van die totale bestuursfunksie, aangesien hy dit wat deur topbestuur besluit en beplan word, moet implementeer en toesien dat dit uitgevoer word.

Die boonste driehoek in figuur 10 wat "topbestuur" verteenwoordig, is deur die skrywer aangebring en doelbewus van die twee ander driehoeke verwyder. Die rede hiervoor is die feit dat die eerstevlaktoesighouer normaalweg nie oor 'n hoë skoolastiese opleiding beskik nie en as gevolg hiervan selde hoër as die middelbestuursvlakke kan vorder.

Die onderskeid tussen die bestuurs- en eerstevlaktoesighouersfunksie kan volgens Gouws (1984:84) kortliks as volg saamgevat word: "Die eerstevlaktoesighouer is gemoeid met die van-dag-tot-dag beheer van sy werksgroep wat ook beteken dat hy soms fisiese bystand moet verleen met die uitvoering van produksie-take. Die bestuurder daarenteen bestee die meeste van sy tyd aan beplannings- en beheeraktiwiteite van 'n meer oorkoepelende en langtermyn aard."

4.4 DIE ROL VAN DIE EERSTEVLAKTTOESIGHOUER

Die vraag kan met reg gestel word wat die eerstevlaktoesighouer se rol behels. Volgens Gouws (1984:95) behels of kan die eerstevlaktoesighouer se rol uit hoofde van sy posisie die volgende behels, naamlik:

- * Bestuur van werknemers waardeur take toegedeel word, same-werking tussen werknemers ontwikkel word, koördinerings van aktiwiteite gedoen word, dissipline gehandhaaf word, beleid en prosedures geïnterpreteer word en die dag se werk beplan word.
- * Opbou van die moreel van werknemers deur middel van die vinnige hantering van griewe, die inisiëring van gesondheidsprogramme en sosiale ontspanningsaktiwiteite.
- * Begroting van sy afdeling se uitgawes. Hy moet direkte en indirekte koste so laag moontlik hou deur ekonomiese aanwending van al sy bronne.
- * Opleiding van werknemers om hulle so vaardig as moontlik te maak in die uitvoering van hul taak.
- * Taakanalises in sy afdeling om daardeur die regte werk aan die regte mense toe te deel sodat arbeid optimaal benut kan word.
- * Veiligheid van die werknemers deur die ondersteuning van veiligheid- en netheidsprogramme en die handhawing van veiligheidsregulasies om ongelukke te voorkom.
- * Beperking van werksafwesighede van sy ondergeskiktes.
- * Induksie en oriëntering van nuwe werknemers in sy groep.
- * Byhou van produksie en werksrekords.
- * Verbetering van die kwaliteit van die werknemers se werk.
- * Versorging van masjinerie en toerusting.
- * Ontwikkeling van eie vaardighede.

Volgens die skrywer van die artikel "The Supervisors Job" (About People at Work, p.7) lê die eerstevlaktoesighouer se verantwoordelikheid in vyf verskillende rigtings (vergelyk figuur 11).

Hierdie verantwoordelikheid van die eerstevlaktoesighouer noodsaak hom om effektief vyf verskillende rolle te vertolk, naamlik:

- * leier en opleiding van ondergeskiktes;
- * implementeerder van idees;
- * medewerknemer van ander eerstevlaktoesighouers op dieselfde vlak van bestuur;
- * ondergeskik te wees aan sy eie hoof; en
- * bemiddelaar vir werknemers se behoeftes.

Volgens Venter (1986:9) kan die volgende take as kritiese elemente van eerstevlaktoesighouding beskou word, naamlik kennis van werk, kommunikasie, werkstandaarde, metodes en prosedures, toerusting en materiaal, opleiding, huishouding en veiligheid, tydsbenutting, organisasie, krisis-aksie, arbeidsverhoudinge en erkenning.

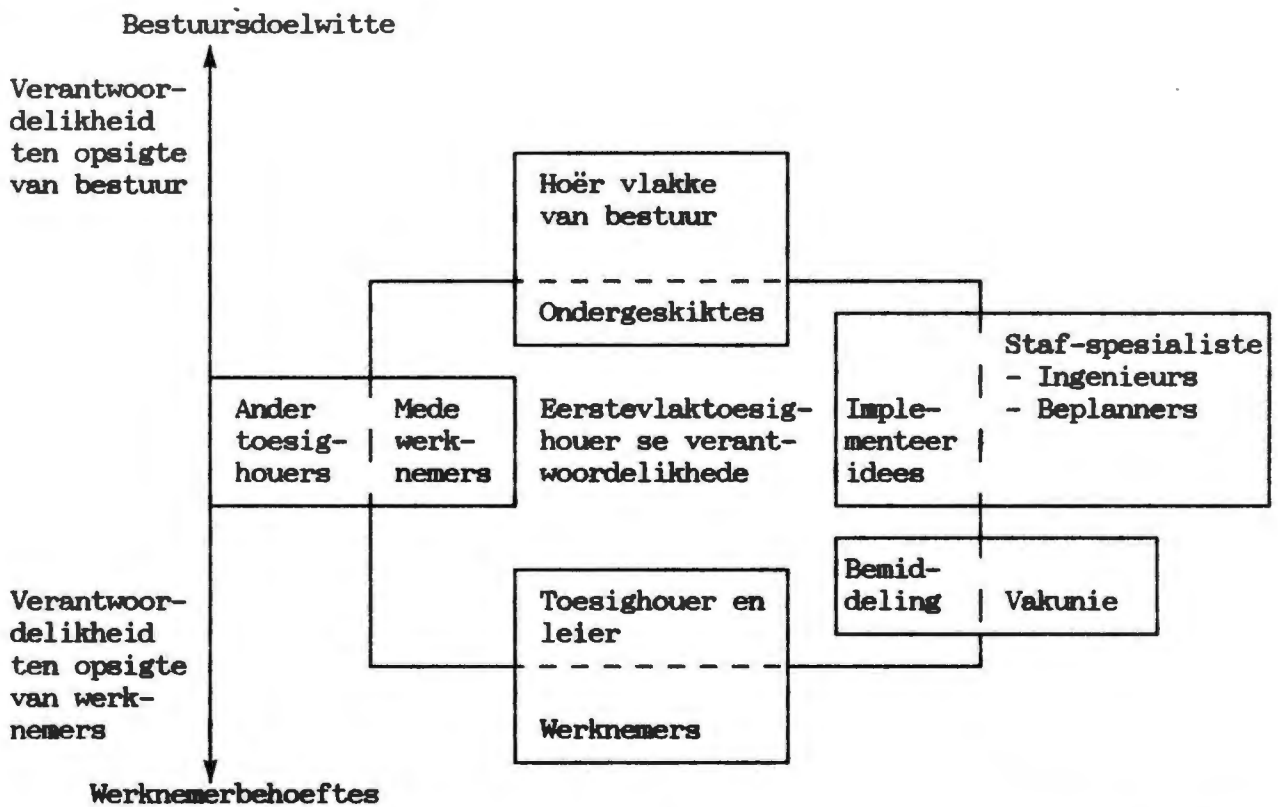
4.5 DIE EERSTEVLAKTOESIGHOUER AS BESTUURDER

Daar is geen twyfel oor die feit dat die eerstevlaktoesighouer bestuursfunksies het om te vervul nie. Kohn (1977:376) maak in dié verband die volgende opmerking : "Supervisors are very much involved in all facets of managing, particularly in the activating and controlling functions. A supervisor must exercise leadership to guide subordinates, as individuals and as a peer group, toward fulfilling organizational objectives. He must communicate managerial decisions from higher levels to them, moti-

vate them, measure their response, and communicate their feelings and needs to higher management echelons. He must also institute or put into operation remedial steps when they are necessary. It takes real managerial ability to supervise effectively."

FIGUUR 11

DIE EERSTEVLAKTOSIGHOUER SE VERANTWOORDELIKHEDSGEBIED



Bron: The Supervisors Job. (s.a.). About people at work. (s.l.) : (s.n.).

Alhoewel die eerstevlaktosighouer hom op die laagste vlak van die bestuurshiërargie bevind, vervul die eerstevlaktosighouer ten eerste sekere bestuursfunksies. Alcorn (1985:12) sien bestuurswerk as "work performed by persons in leadership positions to secure results through the efforts of others". Dit beteken dat die eerstevlaktosighouer deur middel van ander werknemers in sy beheer die produksiedoelwitte wat deur meer

senior bestuur gestel is, moet bereik. Die bestuursfunksie van die eerstevlaktoesighouer waardeur hy resultate deur middel van ander persone moet verkry, kom neer op die volgende aktiwiteite naamlik beplanning, organisering, bevelvoering en beheer. Elkeen van bogenoemde aktiwiteite, bepaal en beïnvloed volgens Lindeque (1979:170) arbeidsgedragsspatrone, arbeidsverhoudingspatrone, arbeidshandelingspatrone en arbeidsgebeurtenispatrone.

Elk van bogenoemde bestuursaktiwiteite sal vervolgens kortliks bespreek word.

4.5.1 BEPLANNING

Kohn (1977:34) sien beplanning soos volg: "Planning ... consists of formulating objectives and deciding the actions to be taken to achieve them". Beplanning is 'n proses wat deurentyd plaasvind om die onderneming in staat te stel om by veranderde omstandighede aan te pas en dien as basis vir beleidsformulering en doeltreffende bestuur. Volgens Rue & Byars (1986:146) is beplanning "the process of deciding what objectives to pursue during a future time period and what to do to achieve those objectives". Deur te beplan word drie basiese vrae beantwoord naamlik:

- * waar is ons nou;
- * waar wil ons wees; en
- * hoe kan die gestelde oogmerk bereik word.

4.5.2 ORGANISERING

Reynders (1967:102) definieer organisasie soos volg: "Organisasie is 'n strukturele samestelling om die taak van die bedryfs-

leier te spesialiseer deur die toekenning en aanwysing van gesag, verantwoordelikheid en die doen van verantwoording, en waardeur geskikte koördinasie en kommunikasie tussen groepe bewerkstellig kan word sodat die doelmatigheid en effektiwiteit in die strewende na die bereiking van die doel daardeur te dien is." Kohn (1977:169) beskou organisering as: "...appropriate ways to accomplish necessary goals. This means accommodating people and capital resources to each other by means of a carefully planned organizational structure within which activities are grouped in logical arrangements, and roles are designed and assigned to produce coordinated efforts."

4.5.3 LEIDING

Leiding is die totale wyse waarop die bestuurder/eerstevlaktoesighouer die optrede van ondergeskiktes lei en behels volgens Lindeque (1979:172) die volgende:

- * die uitreik van bevel wat duidelik, volledig en binne die vermoë van ondergeskiktes is om te bereik;
- * dit impliseer 'n voortdurende opleidingsaktiwiteit vir die ondergeskiktes in die aktiwiteit wat tot uitvoer gebring moet word;
- * dit vereis motivering van die werknemers om te poog om die verwagtinge van die eerstevlaktoesighouer na te kom;
- * dit bestaan uit die handhawing van dissipline en vergoeding aan diegene wat na verwagting presteer.

4.5.4 BEHEER

Beheer is volgens Kohn (1977:438) die segment in die bestuurs-

proses "which measures and evaluates performance, and takes corrective action when necessary". Beheer is dus in wese 'n reguleringsproses, met ander woorde dit openbaar wat in die onderneming aan die gang is, sodat die optrede, indien nodig, gewysig kan word.

Volgens Hall (1983:93) is die eerstevlaktoesighouer in 'n posisie waar: "... theory collides with reality. Managers may set objectives, but the supervisor must convert their plans to action. A supervisor must accomplish productive work - not through his own skilled hands, but through the skills and efforts of others. He must become an organizer, a communicator, a motivator and a planner".

Om "ondergeskiktes" suksesvol te kan bestuur, moet die eerstevlaktoesighouer volgens Jackson & Keaverney (1980:14) verstaan hoe sy funksies van dié van sy ondergeskiktes verskil. Die eerstevlaktoesighouer moet ook ingelig wees oor wat die basiese beginsels van menslike gedrag in 'n werksituasie is, en wat die tegnieke van delegering, kommunikasie, motivering en leiding in die toesighouersfunksie behels.

Die skrywer ondersteun die siening dat die eerstevlaktoesighouer wel 'n bestuurstaak het om te vervul.

4.6 DIE EERSTEVLAKTTOESIGHOUER SE FORMELE ARBEIDSVERHOUDING-ROL

Die eerstevlaktoesighouer vervul volgens Gouws (1984:129) 'n spesifieke rol ten opsigte van die formele arbeidsverhoudingstruktuur soos:

- * die toepassing van dissipline deur middel van die onderneming se dissiplinêre kode en -prosedure,
- * die aanhoor en oplossing van griewe,

- * skakeling met vakunieverteenwoordigers,
- * die hantering van konflik,
- * die kommunikasie van bestuursbesluite rakende die onderneming se arbeidsverhoudingbeleid,
- * die monitor van klimaat en die hantering van stakings.

Bogenoemde rolle word gewoonlik deur meer senior bestuur en stafdepartemente geïnisieer en word ooreenkomstig vasgestelde prosedures hanteer. Die eerstevlaktoesighouer speel in die toepassing van die onderneming se formele arbeidsverhoudingbeleid 'n belangrike rol aangesien hy op die raakvlak bestuur se besluite implementeer.

Alhoewel die ander genoemde arbeidsverhoudingrolle van die eerstevlaktoesighouer nie buite rekening gelaat moet word nie, sal die klem tydens hierdie studie meer op die toepassing van dissipline, oplossing van griewe, hantering van konflik en die kommunikasie van bestuursbesluite geplaas word.

4.6.1 DIE TOEPASSING VAN DISSIPLINE

Volgens Flippo (aangehaal uit Schoeman, 1982:24) behels dissiplinêre aksies "... the creation of an attitude and an organizational climate wherein the employees willingly conform to established rules and regulations".

Die toepassing van dissipline word geformaliseer in 'n dissiplinêre kode en -prosedure om eenvormige optrede teenoor werknemers in die onderneming te verseker. Die besluit oor watter dissiplinêre stappe geneem moet word, is beslis nie eenvoudig nie. Hierdie besluit word verder bemoeilik deur die feit dat bestuur hul outonome seggenskap met die toetrede van vakunies tot die werksituasie verloor het.

Die dissiplinêre prosedure bestaan volgens Gouws (1984:133) hoofsaaklik ter wille van die beskerming van die werknemer, sodat daar nie na willekeur teen hulle opgetree kan word deur persone wat nie oor genoegsame outoriteit beskik nie. In die dissiplinêre kode en -prosedure word ook voorsiening gemaak dat die werknemer appèl kan aanteken teen dissiplinêre stappe wat teen hom geneem is, in gevalle waar werknemers nie tevrede is met dissiplinêre optrede teen hulle nie. Hierdie dissiplinêre kode en -prosedure word ooreenkomstig arbeidswetgewing saamgestel sodat aan alle wetlike bepalings voldoen kan word.

Tipiese dissiplinêre strafmaatreëls wat toegepas kan word, is volgens Foxen (aangehaal uit Gouws, 1984:134) mondelinge en skriftelike waarskuwings, skorsings, demovering, oorplasing, boetes en ontslag.

Schoeman (1982:29) beklemtoon die belangrikheid van die eerstevlaktoesighouer se houding wanneer dissiplinêre stappe teen 'n werknemer geneem word. Die eerstevlaktoesighouer moet objektief wees wanneer hy feite en getuienis insamel. Onmiddellike gevolgtrekkings voordat al die feite ingewin is, kan tot gevolg hê dat verkeerde optrede geneem word wat die volgende tot gevolg kan hê:

- * 'n permanente verbrokkeling van die werknemer se moreel;
- * minagting van die eerstevlaktoesighouer se gesag met gepaardgaande verlies aan respek vir die eerstevlaktoesighouer;
- * onwilligheid van die werknemer om in die toekoms sy heelhartige samewerking aan die toesighouer te gee; en
- * die daarstelling van 'n onbillike arbeidspraktyk.

Die eerstevlaktoesighouer se daaglikse kontak met sy werknemers bied volgens Schoeman (1982:29) aan hom die geleentheid om

samewerking tussen sy ondergeskiktes te bevorder, wat op enige ander vlak van die onderneming onmoontlik is. Om dissipline te handhaaf, moet die eerstevlaktoesighouer as 'n leier erken word. Picard (1980:39) ondersteun hierdie stelling "... being a leader does not mean making all the decisions by oneself. Rather than doing it alone or working with a favoured view, a supervisor demonstrates leadership by training his or her people to work together toward a common performance goal."

Schoeman (1982:27) bespreek twee basiese beginsels van toepassing by die dissiplinêre aksieproses naamlik dat die verantwoordelikheid vir die toepassing van dissipline by lynbestuur gestel is en dat die werknemer duidelikheid moet hê oor wat deur sy eerstevlaktoesighouer van hom verwag word in terme van sy gedrag. Verdere riglyne vir die dissiplinêre aksieproses wat deur Schoeman (1982:30) geïdentifiseer is, is soos volg:

- * dissiplinêre aksie moet privaat geskied;
- * die toepassing van straf moet 'n opbouende element bevat;
- * dissiplinêre aksie moet so gou moontlik na die oortreding geneem word;
- * eenvormigheid moet in die toepassing van dissiplinêre aksie gehandhaaf word;
- * 'n eerstevlaktoesighouer mag nooit in die teenwoordigheid van sy ondergeskikte gedissiplineer word nie;
- * nadat dissiplinêre aksie geneem is, moet die toesighouer se houding teenoor sy werknemer dieselfde wees as die tydperk voor die dissiplinêre aksie.

Die toepassing van die onderneming se formele dissiplinêre beleid is volgens die skrywer een van die mees belangrike rolle

wat die eerstevlaktoesighouer in terme van arbeidsverhoudinge moet vervul. Dit is dan ook om hierdie rede dat ondernemings baie tyd en geld aan die opleiding van die eerstevlaktoesighouer en die toepassing van dissipline spandeer.

Die mate waartoe die eerstevlaktoesighouer betrokke is by die toepassing van dissipline word duidelik geïllustreer uit 'n ontleding van die aantal dissiplinêre optredes wat by die onderneming waar die ondersoek gedoen is, geneem word.

So byvoorbeeld was daar in 1989 'n totaal van 1 125 oortredings by hierdie onderneming waarteen optrede geneem is. Die oortredings was onder meer ongemagtigde afwesigheid (432), onbevredigende werkswerrigting (147) en onder die invloed van drank (104). Verwys na tabel 4 vir 'n vergelyking van die dissiplinêre aksies wat by die onderneming plaasgevind het.

Van Wyk (1990:216-217) het in sy navorsing wat handel oor die bestuur van arbeidsverhoudinge by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek bevind dat slegs 35 persent van alle dissiplinêre onderhoude deur die eerstevlaktoesighouer gevoer word. Hy is van mening dat die toesighouers op hierdie gebied nog nie voldoende opgelei is nie, of dit kan wees dat hulle nog nie die nodige praktiese ervaring het om betrokke te raak in dissiplinêre onderhoudvoering (handhaaf van dissipline) nie.

TABEL 4

MEES PROMINENTE DISSIPLINÊRE OORTREDINGS WAARTEEN DISSIPLINÊRE OPTREDE GENEEM IS

MAAND	A	OWV	OI	NO	WO	SAD	VR	WVST	LAD
Januarie	33	14	10	1	2	2	-	2	5
Februarie	25	26	11	9	10	4	8	10	5
Maart	35	18	13	17	14	13	8	8	1
April	24	11	6	3	4	5	2	3	3
Mei	34	9	8	2	12	17	1	2	4
Junie	136	32	13	16	13	11	7	8	2
Julie	20	7	6	9	1	5	3	1	-
Augustus	19	10	8	8	4	4	6	2	6
September	20	13	8	1	6	2	4	2	3
Oktober	37	3	3	-	1	-	1	-	3
November	22	-	6	5	1	1	2	4	-
Desember	27	4	12	1	1	4	5	-	2
TOTAAL	432	147	104	72	69	68	47	42	34

SLEUTEL:

A : Ongemagtigde afwesigheid
 OWV : Onbevredigende werkverrigting
 OI : Onder die invloed van drank
 NO : Nalatige optrede
 WO : Weier van wettige opdrag
 SAD : Slaap aan diens
 VR : Oortreding van veiligheidsreëls
 WVST : Werkplek verlaat sonder toestemming
 LAD : Laat aan diens

'n Totaal van 30 persone se dienste is gedurende 1989 by die onderneming waar die studie gedoen is, beëindig. In dieselfde periode is daar 23 persone geskors as alternatief vir ontslag en 187 persone het finale waarskuwings ontvang. 'n Totaal van 385 ernstige waarskuwings en 500 aangetekende waarskuwings is ook in die periode uitgereik (vergelyk tabel 5 vir 'n vergelyking van hierdie gegewens).

TABEL 5

TIPE DISSIPLINÊRE OPTREDE WAT TEEN WERKNEMERS WAT OORTREDINGS BEGAAN HET GENEEM IS

MAAND	AW	EW	FW	S	DB
Januarie	31	32	16	2	2
Februarie	52	46	16	1	3
Maart	45	66	22	3	5
April	25	29	12	-	3
Mei	47	18	24	3	2
Junie	151	67	32	4	3
Julie	26	23	7	2	2
Augustus	38	20	13	-	4
September	29	25	10	3	2
Oktober	25	25	4	1	1
November	11	16	11	3	2
Desember	20	18	20	1	1
TOTAAL	500	385	187	23	30

SLEUTEL:

AW : Aangetekende waarskuwing
 EW : Ernstige waarskuwing
 FW : Finale waarskuwing
 S : Skorsing as alternatief vir ontslag
 DB : Diensbeëindiging

4.6.2 DIE HANTERING VAN GRIEWE

Omdat mense in 'n onderneming werksaam is, is dit onvermydelik dat werknemerklagtes, onenighede en probleme sal ontstaan. Volgens Gouws (1984:130) is 'n grief enige ontevredenheid wat 'n werknemer of groep werknemers in werksverband ondervind en wat die formele aandag van bestuur op enige vlak verdien.

Die oorsake van griewe is velerlei en in baie gevalle is die eerstevlaktoesighouer self die oorsaak daarvan.

Wanneer 'n werknemer 'n grief het, sal hy normaalweg op een van vier maniere hierop reageer, naamlik:

- * die werknemer kan besluit om oor een of meer van die volgende redes eerder oor die grief te swyg:
 - die werknemer het 'n groot verdraagsaamheidsgrens om frustrasie te huisves;
 - die werknemer hoop dat die situasie wat die probleme veroorsaak het, sal verander;
 - uit ondervinding vermoed die werknemer dat dit nie sal help om sy grief met sy eerstevlaktoesighouer te bespreek nie;
 - die werknemer is bang dat die eerstevlaktoesighouer die feit dat hy 'n grief gelug het in die toekoms teen hom sal hou;
- * die werknemer kan besluit om die grief met sy eerstevlaktoesighouer te bespreek;
- * die werknemer kan besluit om sy grief met medewerknemers te bespreek;
- * die werknemer kan sy grief via die onderneming se grieweprosedure (indien beskikbaar) onder bestuur se aandag bring.

Die eerstevlaktoesighouer het 'n belangrike rol om te vervul wanneer die werknemer 'n grief by hom lug. Bell (1979:6) identifiseer die volgende resultate wat verkry kan word indien die eerstevlaktoesighouer bereid is om aandagtig na 'n ondergeskikte se grief te luister:

- * "listening leads to understanding";
- * "listening defuses anger and prevents arguments";
- * "listening prevents grievances".

Volgens Beach (1975:624) bestaan daar 'n verskil tussen 'n klagte en 'n grief: "It ('n klagte) only becomes a true grievance if the supervisor is unable to settle the complaint satisfactorily and then the employee appeals the case to the next higher level of management according to the steps in a formal grievance procedure." 'n Eerstevlaktoesighouer wat dus sy ondergeskiktes se klagtes spoedig en bevredigend hanteer, dra daartoe by om formele griewe tot die minimum te beperk.

4.6.3 DIE HANTERING VAN KONFLIK

Konflik word deur Slabbert (1987:67) omskryf as 'n dinamiese proses van interaksie tussen twee of meer persone of groepe wat meeding om skaars hulpbronne, teenstrydige doelwitte of behoeftes het wat onversoenbare waardestelsels het.

Rue & Byars (1986:428) gee die volgende definisie vir konflik: "Conflict is overt behavior in which one party seeks to advance its own interests in its relationship with others. Conflict begins when one party perceives that a second party has frustrated or is about to frustrate some concern of the first party."

Alhoewel konflik 'n negatiewe konnotasie het en daar aan konflik gedink word as 'n verstoringselement wat sover moontlik vermy moet word, wys De Villiers (1984:24) daarop dat konflik 'n lewensfeit is wat eerder verstaan as beveg moet word.

Alhoewel konflik vir een of beide van die partye wat betrokke is by die konflik nadelige gevolge kan inhou, moet die gevolge van konflik vir die onderneming ook beoordeel word.

Voordele wat konflik vir die onderneming inhou, is volgens Rue & Byars (1986:429) die volgende:

* dit wakker mense aan;

- * dit is 'n vorm van kommunikasie;
- * dit is 'n uitlaatklep vir opgehoopte spanning;
- * dit is 'n opvoedingsondervinding aangesien die een persoon of groep meer te wete kom van die ander se funksie en probleme.

Konflik hou egter nie slegs voordele in nie aangesien dit ook nadelige onproduktiewe gevolge vir die onderneming kan inhou. Dink maar aan die gevolge wat dit vir die onderneming sou inhou indien een van die partye tot die konflik eerder sou besluit om te bedank. Dit is dus die bestuurder se taak om te probeer begryp hoe konflik in sy vele gedaantes erken, verminder of tot 'n voordeel omskep moet word.

A. BRONNE VAN KONFLIK

Volgens Slabbert (1987:69) kan konflik in die volgende bronne gesetel wees of daaruit voortvloei. Die vernaamste bronne is:

- * opleiding en ontwikkeling;
- * gebrekkige kennis;
- * antisipasie;
- * werksure;
- * kommunikasie;
- * vrees vir onbekende en veranderde situasies;
- * werksekuriteit;
- * afwesigheid van 'n gemeenskaplike doelwit;
- * vooroordeel;
- * botsende sienings en belange;
- * diskriminasie en stereotipering;
- * magsuitbuiting en paternalisme;
- * kompetisie (wen/verloor faktor);
- * agitasie en intimidasie;
- * statusverskille;

- * etnisiteit en kultuurverskille;
- * swak selfbeeld; en
- * oneffektiewe of afwesigheid van prosedures.

B. VORME VAN KONFLIK

Slabbert (1987:70) identifiseer die volgende vorme van konflik:

* Intra-individuele konflik

Hierdie vorm van konflik hou verband met die individu en fokus op teenstrydige denke, aspirasies en standpunte. Intra-individuele spanning word binne die individu ervaar en nie noodwendig uitgeleef nie. So byvoorbeeld ervaar 'n persoon frustrasie indien 'n motief geblokkeer word alvorens die doel bereik is.

* Interpersoonlike konflik

Botsende gedragspatrone tussen twee of meer individue kom voor. Die partye is gewoonlik bewus van die konflik aangesien wedersydse gedrag konflik toon.

* Intergroepkonflik

In hierdie vorm van konflik kom opponerende sisteme in botsing, byvoorbeeld tussen vakunie en bestuur, twee departemente, ensovoorts.

* Intra-groep konflik

Konflik kom tussen individue in dieselfde groep voor.

C. DIE BESTUUR VAN KONFLIK

Rue & Byars (1986:438) bespreek vyf algemene metodes waardeur interpersoonlike konfliktsituasies hanteer kan word, naamlik:

- * verwyder een van die partye wat in konflik is;

- * maak asof die konflik nie bestaan nie;
- * tref 'n vergelyk slegs vir die doel om die konflik uit die weg te ruim;
- * verkry 'n bemiddelaar om die twee partye in konflik te help om die konflik op te los;
- * laat die twee partye mekaar konfronteer in 'n poging om die situasie onderliggend aan die konflik uit die weg te ruim.

Volgens Dick (1983:42) moet 'n probleemoplossingsbenadering tydens die hantering van konflik gebruik word. Probleemoplossing is volgens hom die uitruil van inligting sodat 'n besluit geneem kan word en die gewenste uitkoms bereik kan word. Hierdie probleemoplossingsmodel word egter gekompliseer deur die feit dat mense tydens hulle interaksie met andere nie altyd rasioneel dink nie maar beïnvloed word deur eie voorkeure, emosies, ensovoorts. Deur middel van kommunikasie word inligting oor gevoel, emosies, tipe gedrag, ensovoorts, tussen twee persone uitgeruil en hierdeur word gepoog om die konflik wat tussen hulle bestaan uit die weg te ruim. Die gebruik van 'n mediator tydens hierdie fase kan meehelp om die geskil uit die weg te ruim.

Die proses om konflik uit die weg te ruim, bestaan volgens Dick (1983:44) uit vier elemente, naamlik:

- * 'n prosedure wat deur die twee persone in konflik gebruik kan word om inligting op 'n probleemoplossingswyse uit te ruil;
- * 'n stel vrae wat deur 'n bemiddelaar gebruik kan word om inligting meer konstruktief te maak;
- * 'n stel kriteria waarmee bepaal kan word of die inligting relevant is tot die situasie;

* 'n stel kriteria waarmee bepaal kan word watter oplossing die beste kans vir sukses het.

Coser (1956:151) wys daarop dat konflik en dan meer spesifiek, sosiale konflik, 'n bydrae maak tot die instandhouding en aanpassing van sosiale verandering en sosiale strukture. Hierdie opmerking van Lewis Coser kan ook net so op ander situasies van toepassing gemaak word. Konflik is alomteenwoordig en dus moet mense leer om dit te hanteer eerder as om dit te vermy. As sulks vervul konflik tot 'n groot mate en in baie gevalle die rol van katalisator of veranderingsagent.

Die eerstevlaktoesighouer as bestuur se agent op die raakvlak het 'n belangrike rol te vervul in die hantering van konflik. Dit is dus belangrik dat die eerstevlaktoesighouer kennis moet dra van die dinamika verbonde aan konflik sodat hy dit op die regte manier kan hanteer.

4.6.4 DIE KOMMUNIKASIE VAN BESTUURSBESLUIE

Daar bestaan in enige onderneming formele en informele kommunikasiekanaale waarbinne kommunikasie geskied. Die lyngesagskanaal, beter bekend as die hiërgargiese struktuur, is die bekendste formele kommunikasiekanaal. Groepe op die werksvloer, hetsy formeel of informeel byvoorbeeld werksgroepe en geselsgroepe, is voorbeelde van die informele kommunikasiekanaal. Die noodsaaklikheid van gesonde, gereelde en korrekte kommunikasievloei tussen bestuur en werknemers is onbetwisbaar. Die rol wat die eerstevlaktoesighouer in die kommunikasieproses vervul, is baie belangrik aangesien hy die skakel tussen senior bestuur en werknemers is. Die eerstevlaktoesighouer moet enersyds bestuursbesluite aan werknemers verduidelik of verdedig en andersyds werkersbehoefte en versoeke aan bestuur oordra en motiveer.

Volgens Gouws (1984:126) is die eerstevlaktoesighouer in die van-dag-totdag interaksie met werknemers deurlopend besig om met hulle te kommunikeer. Indien hierdie kommunikasie korrek en gesond plaasvind, behoort die verhouding tussen die eerstevlaktoesighouer en die werknemers en selfs tussen bestuur en werknemers ook relatief gesond te wees.

Kommunikasie word deur De Beer (aangehaal in Gouws, 1984:126) beskryf as: "... the act of imparting, of sharing knowledge, experience, etc, with others and being open with people - i.e. ready and willing to talk".

Gouws (1984:126) het in sy navorsing rakende die eerstevlaktoesighouer se posisie en rol ten opsigte van arbeidsverhoudinge in die vervaardigingsbedryf gevind dat eerstevlaktoesighouers se kommunikasievaardighede volgens uitvoerende en senior bestuurders nie voldoen aan bestuursvereistes nie. Slegs 9 persent van senior bestuur was van mening dat eerstevlaktoesighouers doeltreffend kommunikeer. Die meerderheid eerstevlaktoesighouers het ook tydens die studie aangedui dat hulle oningelig is omtrent dit wat senior bestuur doen en hoekom hulle dit doen. Die eerstevlaktoesighouer kan dus nie alleen verantwoordelik gehou word vir swak kommunikasie met werknemers as die kommunikasie vanaf senior bestuur na hom nie na wense is nie.

Volgens Coller aangehaal in Jubber (1979:104) handhaaf bestuur twee sienswyses oor die verskaffing van inligting aan werknemers. "On the one side are managers who feel that to provide employees with information about the affairs of the business is to reduce management's power. On the other side are managers who feel that to provide employees with information is a demonstration of management's trust in the employees that they will respond positively to information." Laasgenoemde uitweg is volgens die skrywer die beste vir gesonde arbeidsverhoudinge."

Alhoewel Bester (1982:49) van mening is dat swakhede in die kommunikasiestelsel wel kan lei tot stakings, beweer Fox en Hyman

aangehaal in Bester (1982:49) dat om stakings toe te skryf aan swak kommunikasie, 'n tipiese bevooroordeelde bestuursgeoriënteerde optrede is om die aandag van die werklike konflikterende belangestrukture weg te lei. Die skrywer se mening is dat regte kommunikasie in die regte hoeveelheid 'n belangrike bydrae lewer tot die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge.

Tydige en regte kommunikasie lewer 'n besliste bydrae tot gesonde arbeidsverhoudinge. Die eerstevlaktoesighouer het dan ook 'n belangrike kommunikasierol om te vervul deurdat hy bestuur se besluite onder werknemers se aandag bring en werknemers se probleme na hoër gesag kommunikeer. Dit is dus belangrik dat die eerstevlaktoesighouer die kommunikasieproses deeglik moet begryp om effektief te kan kommunikeer. Aangesien vorige studies uitgewys het dat die eerstevlaktoesighouer se kommunikasievaardighede nie aan die rolverwagting voldoen nie, word daar in hierdie verhandeling klem op die kommunikasieproses geplaas ten einde spesifieke ontwikkelingsareas te identifiseer.

A. KOMMUNIKASIEMODELLE

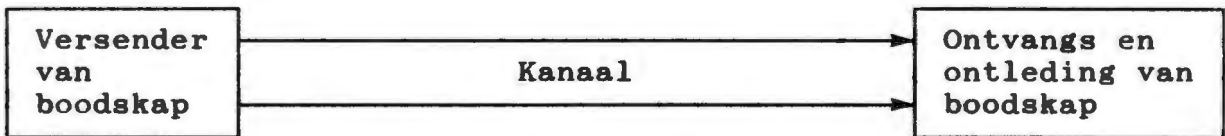
Berko (1979:15) onderskei tussen drie tipes kommunikasiemodelle naamlik:

- * 'n Lynmodel wat meer geskik is vir eenrigtingkommunikasie (kyk figuur 12);
- * 'n Interaksiemodel wat voorsiening maak vir tweerigtingkommunikasie (kyk figuur 13);
- 4 'n Onderhandelingsmodel (kyk figuur 14).

1. DIE LYNMODEL VIR KOMMUNIKASIE

FIGUUR 12

LYNVORMIGE MODEL VIR KOMMUNIKASIE



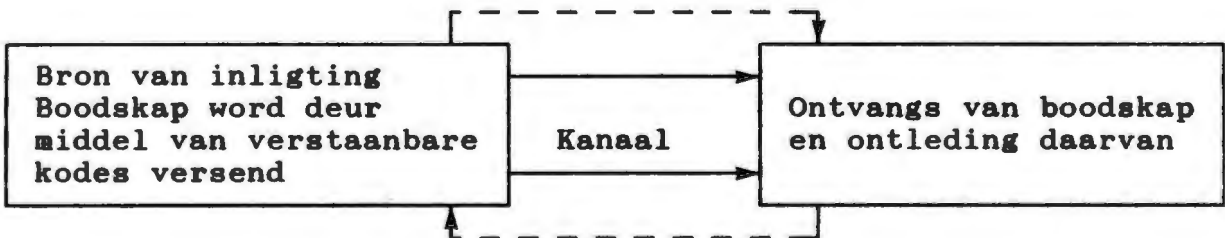
Bron: Berko (1977:15).

Die kommunikasieboodskap volg volgens hierdie model een rigting en die ontvanger kan nie terugvoer verskaf oor sy gewaarwording van die boodskap nie. Hierdie model maak nie voorsiening vir tweerigtingkommunikasie nie.

2. INTERAKSIEMODEL

FIGUUR 13

INTERAKSIEMODEL VIR KOMMUNIKASIE



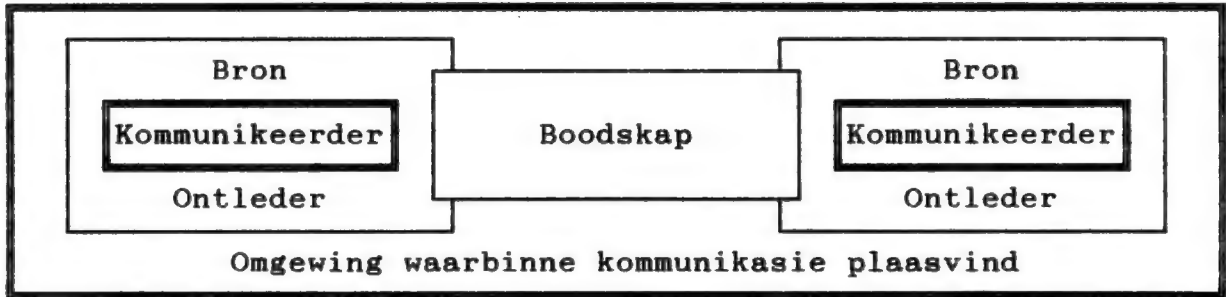
Bron: Berko (1977:16).

Hierdie model is veral geskik vir die ontleding van tweerigting-kommunikasie. Hierdie model maak ook voorsiening vir meer duidelike kommunikasie aangesien terugvoering oor die verstaanbaarheid van die boodskap voortdurend kan plaasvind.

3. DIE ONDERHANDELINGSMODEL

FIGUUR 14

DIE ONDERHANDELINGSMODEL



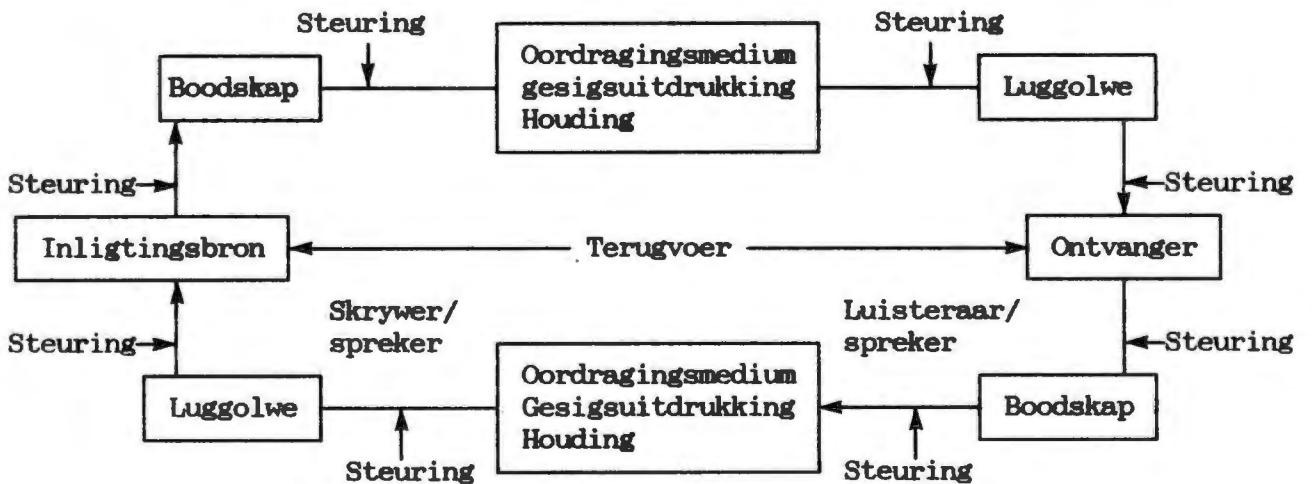
Bron: Berko (1977:16).

Kommunikasie is ooreenkomstig hierdie model 'n proses van onderhandelings weens die oorvleueling van boodskappe.

Swanson & Marquard (1974:18) definieer kommunikasie as "the exchange of ideas, information and experiences. Swanson & Marquard (1974:18) beklemtoon die feit dat kommunikasie as 'n proses beskou moet word, en omskryf hierdie proses met die volgende model (kyk figuur 15).

FIGUUR 15

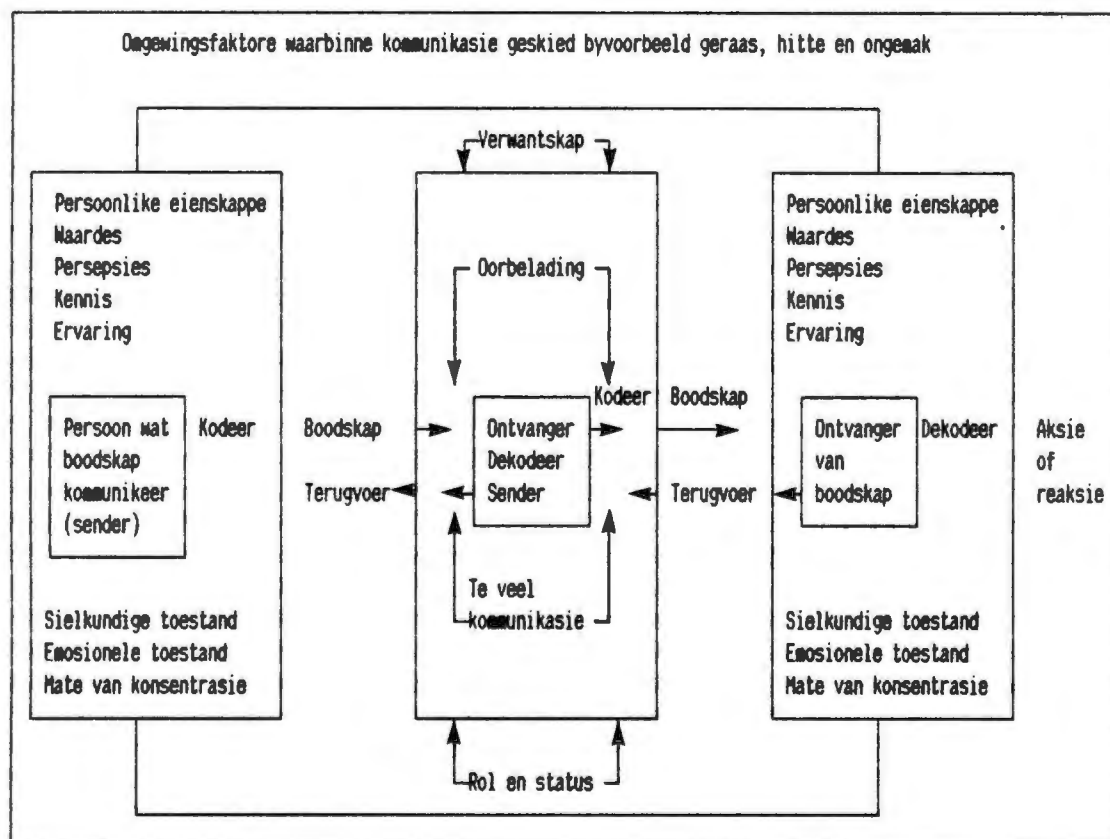
KOMMUNIKASIEMODEL VAN SWANSON EN MARQUARD



Bron: Swanson & Marquard (1974:18).

Bendix (1989:237) ondersteun die benadering dat kommunikasie as 'n proses beskou moet word en lig hierdie kommunikasieproses met die volgende model toe (kyk figuur 16).

FIGUUR 16
DIE KOMMUNIKASIEPROSES



Bron: Bendix (1989:237).

Kommunikasie vind volgens Bendix se model tussen 'n kommunikeerder (sender) en 'n ontvanger plaas. Die boodskap word deur die sender gekodeer en in kodevorm na die ontvanger oorgedra wat die boodskap dekodeer en hierop reageer. 'n Belangrike deel van kommunikasie is om die boodskap in 'n verstaanbare vorm na die ontvanger oor te dra en deur middel van terugvoer wat van die ontvanger verkry word te bepaal of die boodskap wel verstaan word.

Die verstaanbaarheid van die boodskap word verder bemoeilik deurdat dieselfde boodskap soms deur 'n aantal verskillende persone oorgedra moet word. Die rede hiervoor is daarin geleë dat elke individu sy eie unieke metode het om die boodskap te kodeer en te enkodeer. Dieselfde boodskap kan hierdeur op verskeie maniere geïnterpreteer word.

Verdere struikelblokke in die kommunikasieproses ontstaan weens die feit dat die kommunikeerder en die ontvanger van die boodskap se waardes, persepsies, ondervinding en houdings drasties van mekaar mag verskil en dus die wyse waarop die boodskap oorgedra en ontvang word nadelig kan beïnvloed.

Die verhouding tussen die sender van die boodskap en die ontvanger daarvan beïnvloed ook die effektiwiteit van kommunikasie.

Ongeag die verskille in persoonlikheid en verhouding tussen sender en ontvanger word effektiewe kommunikasie verder beïnvloed deur onder andere faktore soos geraas, temperatuur en oorbelaeding (met ander woorde te veel kommunikasie op een slag).

B. METODEDES OM KOMMUNIKASIE TE VERBETER

Bendix (1989:239) stel die volgende riglyne voor om die effektiwiteit van kommunikasie te verbeter.

- * Die sender van die boodskap moet die wyse waarop die boodskap oorgedra word aanpas by die wêreld van die ontvanger. Die ontvanger se waardes, persoonlikheidseienskappe en persepsies moet dus tydens kommunikasie in ag geneem word.
- * Die regte atmosfeer moet vir die spesifieke boodskap wat oorgedra word, geskep word.

- * Terugvoer moet voortdurend deur die sender van die ontvanger van die boodskap ontvang word om sodoende seker te maak dat die boodskap reg verstaan word.
- * Die sender moet gebruik maak van 'n verskeidenheid metodes om dieselfde boodskap oor te dra. Versterking van 'n mondelinge boodskap deur visuele materiaal is 'n voorbeeld hiervan.
- * Die kommunikasielyn moet so kort as moontlik gehou word. Dit beteken dat die sender van die boodskap self met alle ontvangers moet kommunikeer en nie van tussengangers gebruik maak nie.
- * Die vloei van kommunikasie moet sodanig gereguleer word dat oorbelading vermy word.
- * Daar moet nie met te veel mense op dieselfde tyd gekommunikeer word nie.

C. FORMELE KOMMUNIKASIESTELSEL VIR OPWAARTSE EN AFWAARTSE KOMMUNIKASIE BY DIE ONDERNEMING WAAR DIE ONDERSOEK GEDOEN IS

Die onderneming waar die ondersoek gedoen is het na aanleiding van probleme wat met kommunikasie ondervind is, 'n formele ondersoek na kommunikasie gedoen en 'n veranderde stelsel geïmplementeer. Die onderneming het onder meer hulle bestaande stelsel van stafvergadering verder uitgebrei om die basis te vorm vir opwaartse sowel as afwaartse kommunikasie. 'n Forum is hierdeur geskep waar elke werknemer tot op die laagste vlak die geleentheid gegun word om sy probleme/besorgdhede en voorstelle self op hierdie vergaderings onder bestuur se aandag te bring en 'n bydrae lewer tot die oplossing daarvan. Alhoewel hierdie stelsel benut word om met bestuur te kommunikeer word dieselfde

stelsel ook benut om deelnemende bestuur te bevorder en aan werknemers die geleentheid te gee om self hulle probleme op te los.

Elke stafvergadering hanteer dus die sake wat op hierdie vergadering geopper word en los soveel moontlik van die sake self op. Spesialisafdelings word dan ook deur hierdie vergaderings benut om te help met die hantering van die probleme.

Onopgeloste sake word na hoër vlakke stafvergaderings verwys wat die probleem hanteer en na 'n volgende hoër vlak verwys indien 'n oplossing vir die probleem nie gevind kan word nie. Sensitiewe aangeleenthede wat werknemers nie langs die formele kanaal wil hanteer nie kan direk deur die werknemer by die ondernemings se arbeidsverhoudingafdeling aangemeld word wat dit verder onder die regte bestuurders se aandag sal bring.

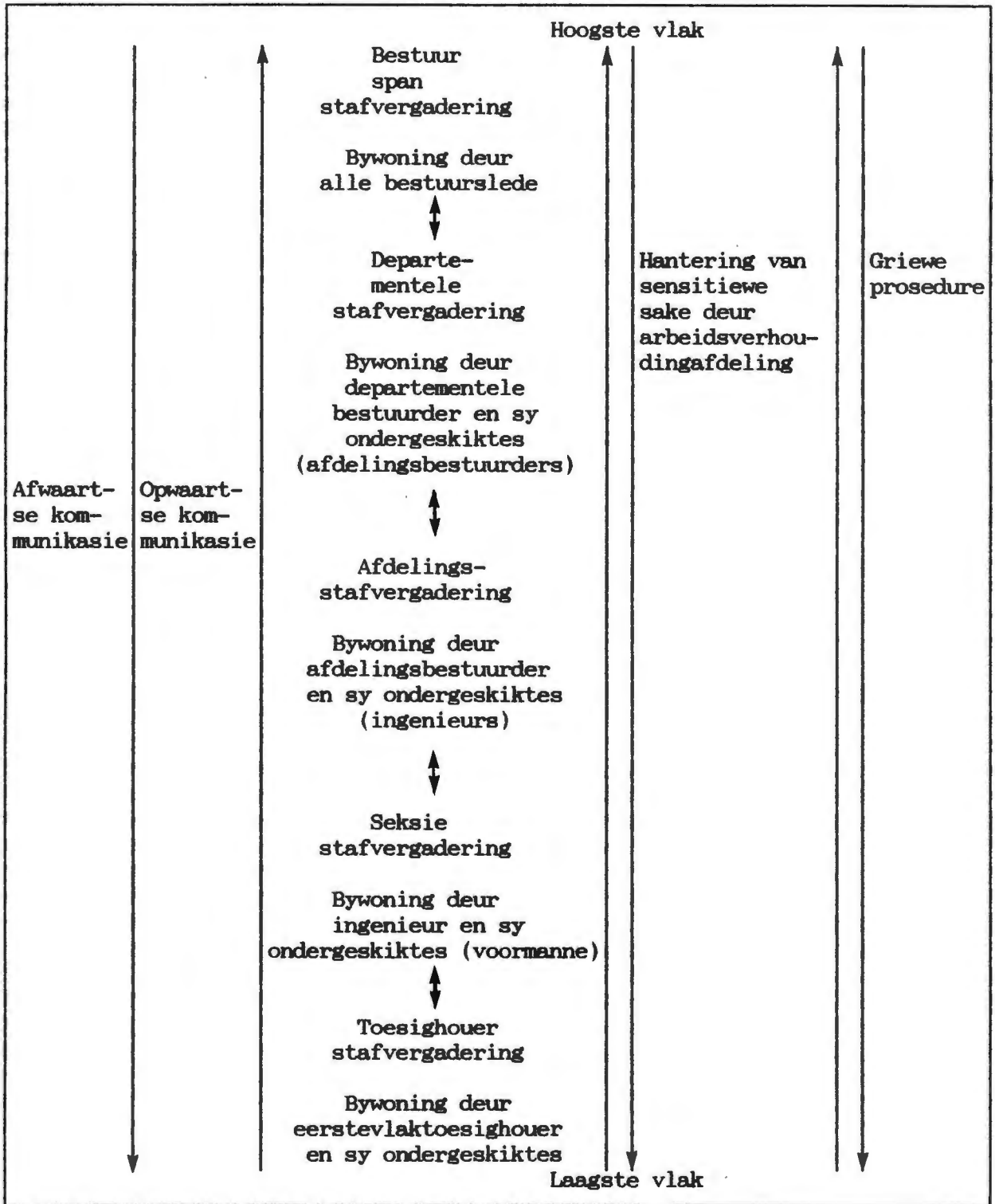
Senior bestuur woon op 'n deurlopende basis hierdie stafvergaderings by om aan werknemers die geleentheid te bied om hulle probleme waar nodig direk met meer senior bestuur te bespreek.

Afwaartse kommunikasie geskied via dieselfde sisteem waar die boodskap vanaf die mees senior stafvergadering deur die ondernemings se bestuurskomitee na die laagste vlak van stafvergadering (voormanvlak) gekommunikeer word.

Hierdie formele kommunikasiestelsel word skematies in figuur 17 voorgestel soos deur die skrywer self opgestel.

FIGUUR 17

FORMELE KOMMUNIKASIESTELSE VAN DIE ONDERNEMING WAAR DIE ONDER-
SOEK PLAASGEVIND HET



Bron: Eie navorsing.

4.7 WERKNEMERS SE VERWAGTINGE VAN DIE EERSTEVLAKTOESIGHOUER

Elliott Service Company of Mount Vernon (1956:1) som die werknemer se verwagtinge van sy eerstevlaktoesighouer soos volg op:

"Supervisors are expected to:

- * give employees fair, friendly, and consistent treatment on job assignments, discipline, wage matters, time off, overtime, promotions and transfers;
- * clearly establish what is expected from each employee;
- * recognize, utilize and develop each employee's skills and knowledge;
- * keep promises and show confidence in the work group;
- * get results by leading - not by driving;
- * develop a give-and-take relationship in which ideas, complaints and information are fully discussed;
- * tell employees how they are doing and provide recognition for accomplishment;
- * develop insight into individual personalities and problems."

4.8 BELANGRIKE WAARDES IN DIE EERSTEVLAKTOESIGHOUER SE ARBEIDSWÊRELD

Volgens Uys (1985:77) het die blanke werknemer in Suid-Afrika groot waarde aan tradisie en die kulturele rykdom rondom hom getoon. Die standpunt word gehandhaaf dat die swart werknemer hom moet aanpas by die blanke se kultuur. Hierdie benadering lei egter tot onproduktiwiteit en die frustrasie wat daarmee

gepaard gaan, blaas arbeidsonrus aan wat noodwendig lei tot ongesonde arbeidsverhoudinge.

Een van die sogenaamde kultuurverskille wat reeds so vroeg as die 16de eeu 'n invloed op die werksplek uitgeoefen het, is volgens Slabbert (1987:12) die verskillende benaderingswyses wat tussen veral blankes en swartes ten opsigte van grondbesit in die besonder en landbenutting in die algemeen bestaan het. Die blankes afkomstig uit Europa het grond as hulle privaat eiendom beskou teenoor die swartman wat die land gesien het as stambesit eerder as privaatbesit. Hierdie verskil in persepsies tussen blank en swart rakende die ontwikkeling en benutting van natuurlike hulpbronne het dan ook tot die toenemende indiensneming van swartes deur blankes gelei.

Hierdie polarisasie het dan ook volgens die RGN-onderzoek na tussengroepverhoudinge (1985:63) tot 'n gebrek aan kontak en kommunikasie tussen verskillende bevolkingskategorieë, veral tussen blankes en swartes aanleiding gegee.

Die blanke het as gevolg van die uitlewing van die algemene beskouing dat werk 'n religieuse aktiwiteit is, 'n aantal werkwaardes ontwikkel. Aangesien die meeste eerstevlaktoesighouers in Suid-Afrika blank is met 'n eiesoortige kultuur en kapitalistiese werkwaardes, sal die mees tersaaklike werkwaardes wat deur hierdie persone uitgeleef word, vervolgens toegelig word (kyk tabel 6).

TABEL 6

ENKELE WERKWAARDES VAN DIE KAPITALISTIESE WÊRELD

WERKWAARDE	INVLOED OP WERKOPTREDE
ROEPINGSBEWUSTHEID	<ul style="list-style-type: none"> - Belangrike motiverende faktor by beroepskeuse en volharding in die arbeidslewe - Soek voortdurend na die sin en betekenis van dit waarmee hulle hul daaglik besig hou - Doelgerigtheid en die nastreef van ideale word hoog aangeslaan in die Westerling se waarde-sisteem
HARDWERKENDHEID	<ul style="list-style-type: none"> - Werktoewyding en hardwerkendheid word as 'n besondere eienskap van mense beskou
DISSIPLINE	<ul style="list-style-type: none"> - Dissipline as 'n lewenswaarde word hoog aangeslaan - Persoonlike dissipline en geordenheid belangriker as sosiale dissipline - Om sistematies en met vaste reëlmaat take aan te pak en uit te voer word as 'n besondere eienskap beskou en ruimskoots beloon
HANTERING VAN TYD	<ul style="list-style-type: none"> - Die hantering en "bestuur" van tyd het een van die belangrikste take van die mens geword - By enige vorm van beplanning, organisering en skedulering is daar altyd 'n tydsfaktor ingebou daarom word alle ekonomiese aktiwiteite in werklikheid in terme van tydsbenutting geëvalueer - Tydsoriëntasie en -hantering is 'n kultuurwaarde maar omdat dit 'n aangeleerde kwaliteit is word dit nie in alle kulture ewe belangrik geag nie
DEEGLIKHEID	<ul style="list-style-type: none"> - Dit hou verband met noukeurigheid en oplettendheid en impliseer ook byvoorbeeld aandag aan detail en 'n ordelike, georganiseerde wyse van optrede
VERANTWOORDELIKHEID	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlike betrokkenheid of persoonlike aanspreeklikheid, deel wees of deel voel van dit wat in die werksituasie gelewer word, hou hiermee verband - Die bereidheid en vermoë om verantwoordelikheid te aanvaar, het 'n besondere waarde in die Westerse werkkultuur

TABEL 6 (vervolg)

ENKELE WERKWAARDES VAN DIE KAPITALISTIESE WÊRELD

WERKWAARDE	INVLOED OP WERKOPTREDE
WERKSTATUS	<ul style="list-style-type: none"> - Om 'n werk te hê waarin sy kulturele waardes uitgeleef kan word, is vir die Westerling van besondere belang - Die werk wat hy doen, bepaal dan ook heel dikwels die status en aansien wat hy in die gemeenskap buite die werksituasie beklee
INDIVIDUALISME	<ul style="list-style-type: none"> - Hardwerkendheid, deeglikheid, toegewydheid en die ander genoemde waardes, plaas 'n besondere klem op die individualiteit van die mens - Individualiteit is op sigself 'n eienskap wat hoë "aansien" in die Westerse wêreld geniet - Vergeleke met ander volke of groepe van volke in die wêreld is die Westerling by uitstek 'n individualis

Bron : Uys (1985:80)

Hierdie werkwaardes van die eerstevlaktoesighouer het dan ook tot gevolg dat hy op 'n sekere manier teenoor sy swart ondergeskiktes met hulle eiesoortige waardesisteem sal optree.

4.9 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die aandag gevestig op die eerstevlaktoesighouer se rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge op die mikrovlak.

Die eerstevlaktoesighouer het in hierdie verband 'n baie belangrike bestuurstaak om te vervul. Hierdie taak is krities. Aangesien die eerstevlaktoesighouer deur verkeerde optrede van sy kant werknemers ongelukkig kan maak moet die klem op die ontwikkeling van die eerstevlaktoesighouer se vaardighede geplaas word.

Wat die eerstevlaktoesighouer se breë bestuurstaak betref moet veral op die volgende aspekte gekonsentreer word:

- * kommunikasie;
- * kennis van werk;
- * werkstandaarde;
- * tydsbenutting;
- * organisasie.

Wat die toesighouer se rol ten opsigte van arbeidsverhoudinge betref moet die volgende aspekte aandag geniet:

- * interpersoonlike vaardighede;
- * dissipline;
- * hantering van konflik;
- * oplossing van griewe.

Die bestuur van arbeidsverhoudinge op die mikrovlak is 'n komplekse aangeleentheid. Die bestuur hiervan word verder bemoeilik deur die eerstevlaktoesighouer se negatiewe verwysingsraamwerk van sy swart ondergeskiktes. Aandag sal aan die verbetering van die ingesteldheid van eerstevlaktoesighouer (hoofsaaklik blank) verleen moet word. Die aanstelling van slegs blankes in eerstevlaktoesighouerposte moet uitgeskakel word en 'n balans moet ten opsigte van ras verkry word.

In die volgende hoofstuk word die bevindinge van die navorsing wat gedoen is bespreek.

*Moes
verwysing
aan*

HOOFSTUK 5

NAVORSINGSRESULTATE

5.1 INLEIDING

In die vorige vier hoofstukke is enkele teoretiese perspektiewe rondom die rol van die eerstevlaktoesighouer uitgelig. Melding is onder meer gemaak van die hoë eise wat as gevolg van veranderinge wat op die arbeidsverhoudinggebied ingetree het, aan die eerstevlaktoesighouer gestel word.

Hierdie ondersoek het dan ook ten doel om die veranderde rol van die eerstevlaktoesighouer te bepaal. Ten einde die impak van veranderinge op die arbeidsverhoudinggebied op die rol van die eerstevlaktoesighouer te bepaal, is navorsing onder eerstevlaktoesighouers in 'n bepaalde onderneming gedoen.

Daar is ook vasgestel wat die eerstevlaktoesighouer se houding jeens sy uitdagende werksomgewing is. Die resultate wat in hierdie ondersoek verkry is, word in hierdie hoofstuk weergegee.

5.2 BIOGRAFIESE KENMERKE VAN RESPONDENTE

'n Totaal van 110 eerstevlaktoesighouers het aan die studie deelgeneem. Die totale getal van 110 respondente verteenwoordig 50 persent van die eerstevlaktoesighouers wat aan die kriteria van die eerstevlaktoesighouer voldoen soos vroeër in die verhandeling uitgespel en is as verteenwoordigend vir die doeleindes van hierdie studie beskou.

5.2.1 OUDERDOMSVERSPREIDING

Tabel 7 toon die ouderdomsverspreiding van die respondente aan.

TABEL 7

OUDERDOM VAN RESPONDENTE

OUDERDOM IN JARE	AANTAL EERSTEVLAKTOESIGHOUERS
26-30	18
31-35	14
36-40	12
41-45	14
46-50	11
51-55	14
56-60	20
61-65	7
TOTAAL	110

Aangesien die ouderdomme van die respondente taamlik wyd verspreid is, kan verwag word dat antwoorde op sommige vrae wyd uiteenlopend sal wees.

5.2.2 GESLAG

Tabel 8 dui die geslag van die respondente aan.

TABEL 8

GESLAG VAN RESPONDENTE

GESLAG	AANTAL EERSTEVLAKTOESIGHOUERS
Manlik	110
Vroulik	0
TOTAAL	110

5.2.3 HUWELIKSTATUS

Tabel 9 dui die huwelikstatus van respondente aan.

TABEL 9
HUWELIKSTATUS VAN RESPONDENTE

HUWELIKSTATUS	AANTAL EERSTEVLAKTOESIGHOUERS
Getroud	94
Ongetroud	7
Geskei	5
Weduwee/wewenaar	4
TOTAAL	110

5.2.4 BEROEPSBEOEFENING/WERKSTATUS VAN EGGENOOT

Tabel 10 dui die aantal persone aan wie se eggenoot werk om die huishouding se inkomste aan te vul.

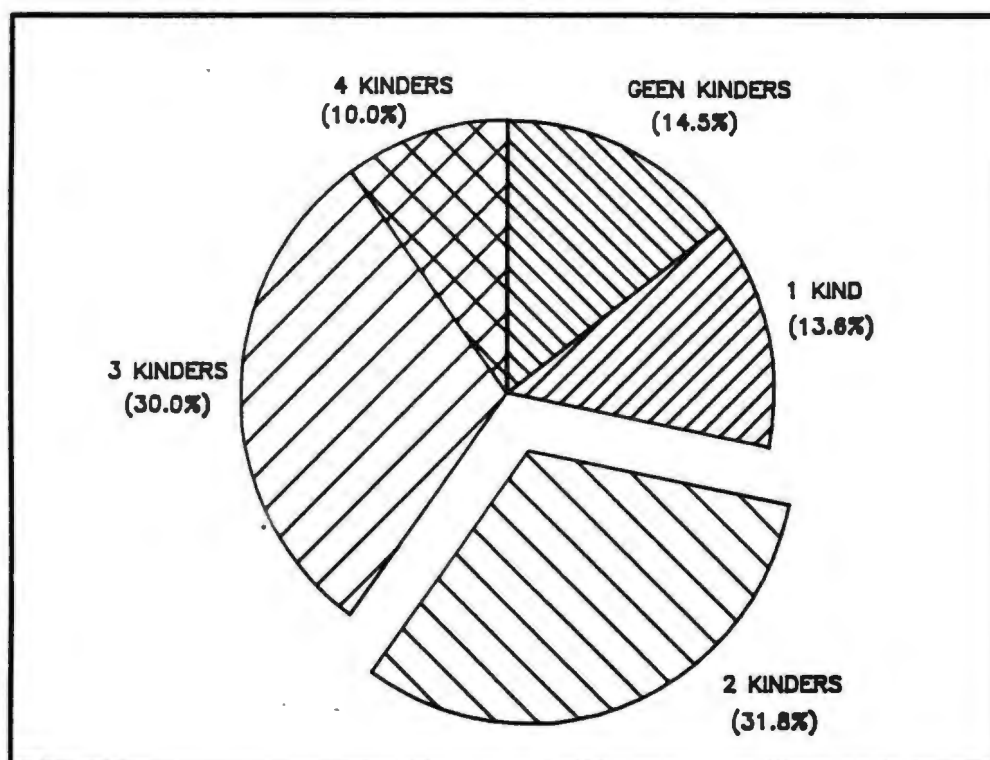
TABEL 10
BEROEPSBEOEFENING DEUR EGGENOOT/EGGENOTE

BEROEPSBEOEFENING	AANTAL GETROUDE EERSTEVLAKTOESIGHOUERS
Eggenoot/eggenote werk	68
Eggenoot/eggenote werk nie	26
TOTAAL	94

5.2.5 AANTAL AFHANKLIKE KINDERS

Figuur 18 toon die aantal afhanklike kinders van die respondente aan.

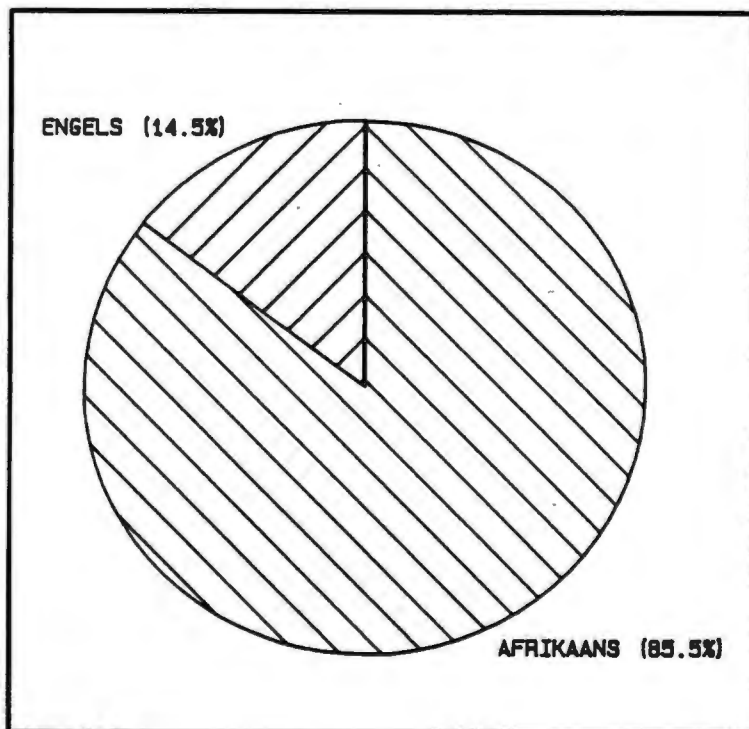
FIGUUR 18
AANTAL AFHANKLIKE KINDERS



5.2.6 HUISTAAL EN ANDER SWART TALE MAGTIG

'n Totaal van 94 (86,5 persent) respondente het aangedui dat hulle huistaal Afrikaans is. Die res van die respondente het aangedui dat hulle huistaal Engels is. Die huistaal van respondente is grafies in figuur 19 voorgestel.

FIGUUR 19
HUISTAAL



'n Totaal van 21 respondente het aangedui dat hulle 'n swart taal magtig is. Al die respondente wat 'n swart taal magtig is se huistaal is Afrikaans. Al die respondente wat aangedui het dat hulle 'n swart taal magtig is het aangedui dat die swarttaal wat hulle magtig is, Suid-Sotho is.

5.2.7 KWALIFIKASIES

Tabel 11 toon die kwalifikasies van respondente aan.

TABEL 11

KWALIFIKASIES VAN RESPONDENTE

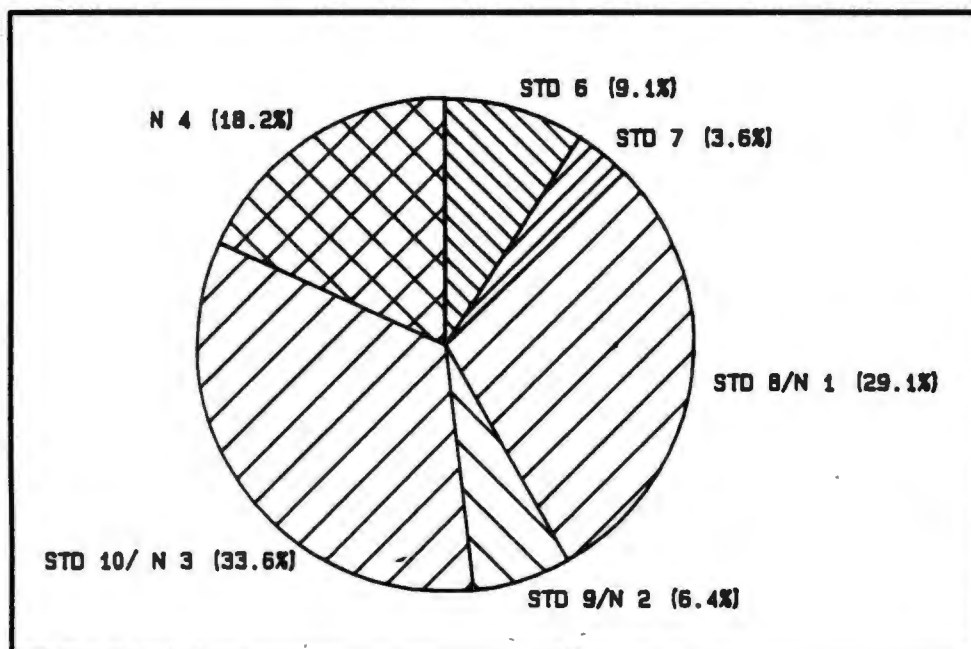
KWALIFIKASIE	AANTAL EERSTEVLAKTOSIGHOUERS
St 6	10
St 7	4
St 8/NTS 1	32
St 9/NTS 2	7
St 10/NTS 3	37
N4	20
TOTAAL	110

Dit is opmerklik dat die kwalifikasievlak van die respondente besonder laag is. Hierdie feit laat die vraag ontstaan of die betrokke eerstevlaktosighouers met die lae kwalifikasies genoegsaam toegerus is om aan die eise wat aan hulle gestel word, te kan voldoen. Die moontlikheid bestaan dat heelwat van hierdie eerstevlaktosighouers se ondergeskiktes oor 'n hoër kwalifikasie beskik wat 'n bron van bedreiging vir hierdie eerstevlaktosighouers kan wees. Die gemiddelde kwalifikasie is st.9.

Die skolastiese kwalifikasies is grafies in figuur 20 voorgestel.

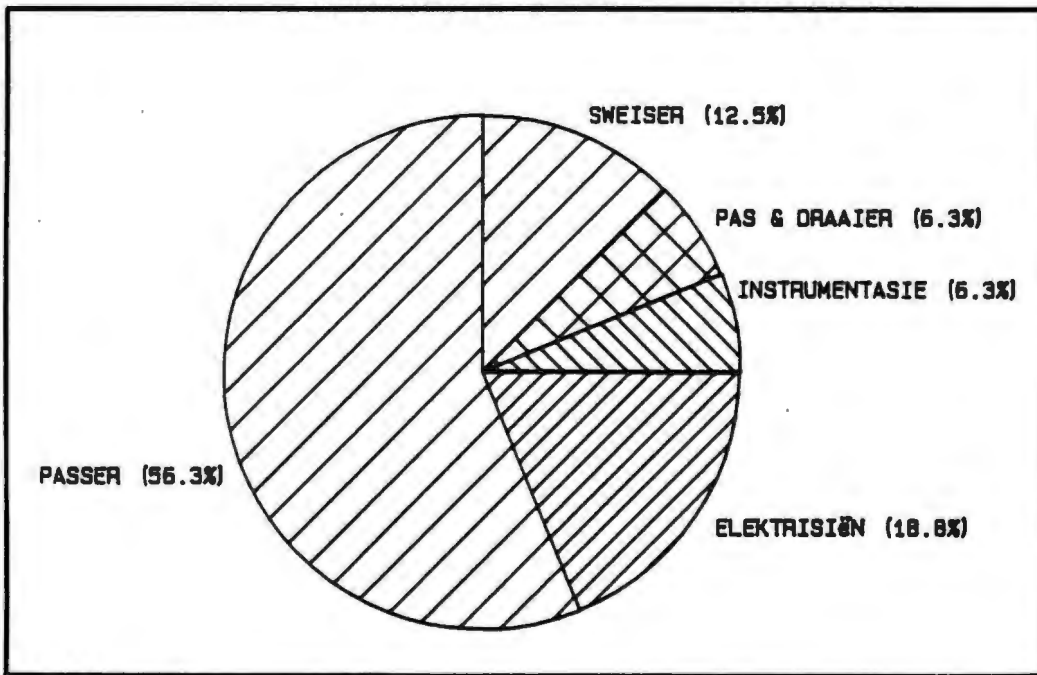
FIGUUR 20

SKOLASTIESE KWALIFIKASIES



'n Totaal van 48 respondente is as ambagsmanne gekwalifiseer. Die tipe ambagte waaroor die respondente beskik is grafies in figuur 21 voorgestel.

FIGUUR 21
VERDELING VAN AMBAGTE



5.3 ONDERVINDING IN EERSTEVLAKTOESIGHOUDING

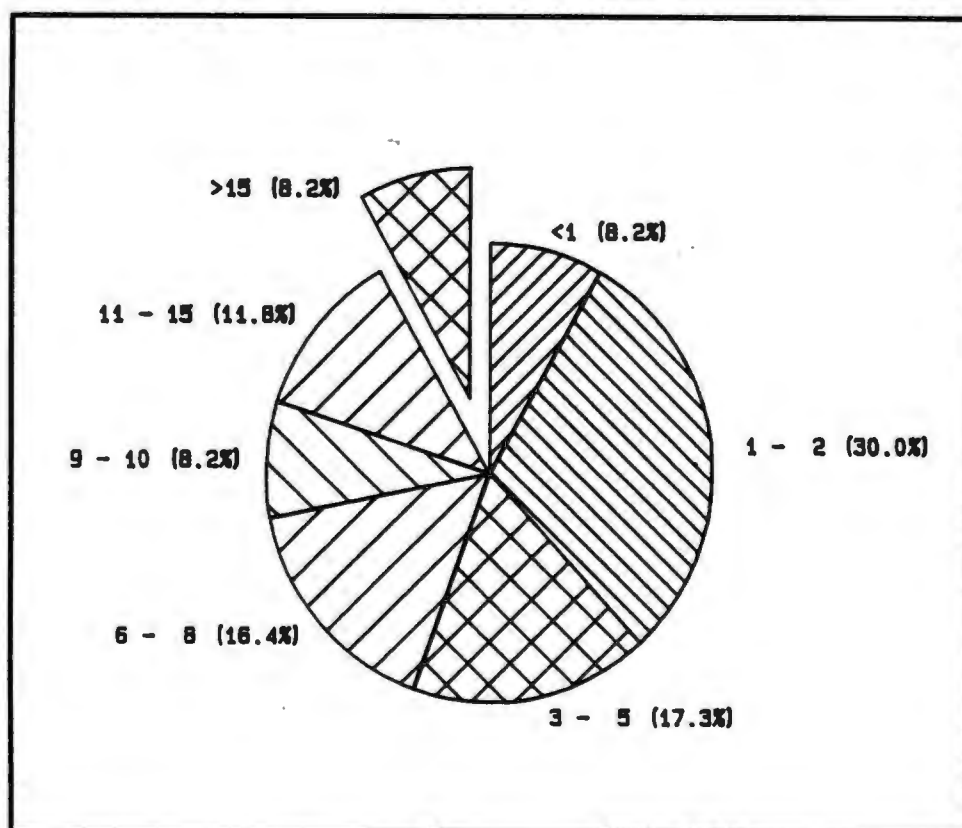
Tabel 12 dui die tydperke aan van hoe lank die respondente al die pligte van 'n eerstevlaktoriesighouer uitvoer.

TABEL 12
ONDERVINDING IN EERSTEVLAKTOESIGHOUDING

TYDPERK	AANTAL EERSTEVLAKTOESIGHOUERS
Minder as een jaar	9
1-2 jaar	33
3-5 jaar	19
6-8 jaar	18
9-10 jaar	9
10-15 jaar	13
Meer as 15 jaar	9
TOTAAL	110

Die oorgrote meerderheid van die respondente beskik oor minder as nege jaar ondervinding in toesighouding. Die ervaring van die respondente in toesighouding word grafies in figuur 22 aangedui.

FIGUUR 22
ERVARING VAN RESPONDENTE IN TOESIGHOUDING



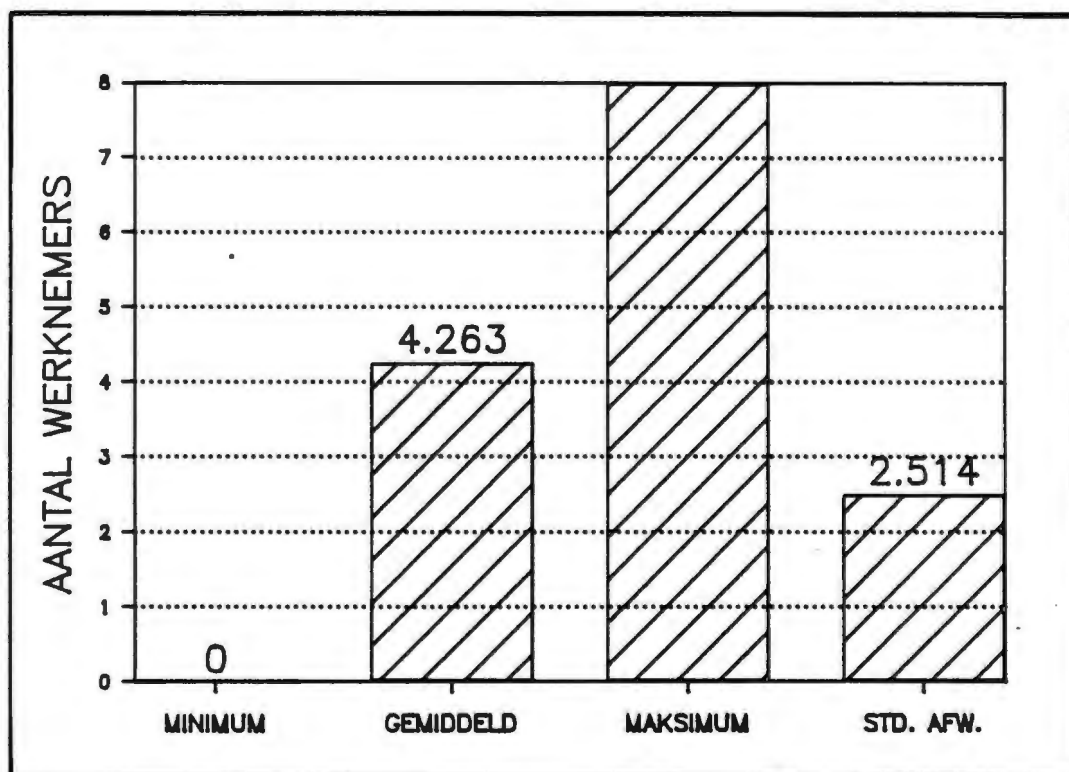
5.4 AANTAL PERSONE WAAROR TOESIG GEHOU WORD

Die respondente het aangedui dat hulle oor meer swart werknemers as blanke werknemers toesig hou. Die gemiddelde aantal blanke werknemers waaroor toesig gehou word is 4,26 teenoor 7,09 swart werknemers. Die maksimum aantal swart werknemers waaroor toesig gehou word is 14. Die maksimum aantal blanke werknemers waaroor toesig gehou word is 8.

Toesighouding oor blanke werknemers word grafies in figuur 23 voorgestel.

FIGUUR 23

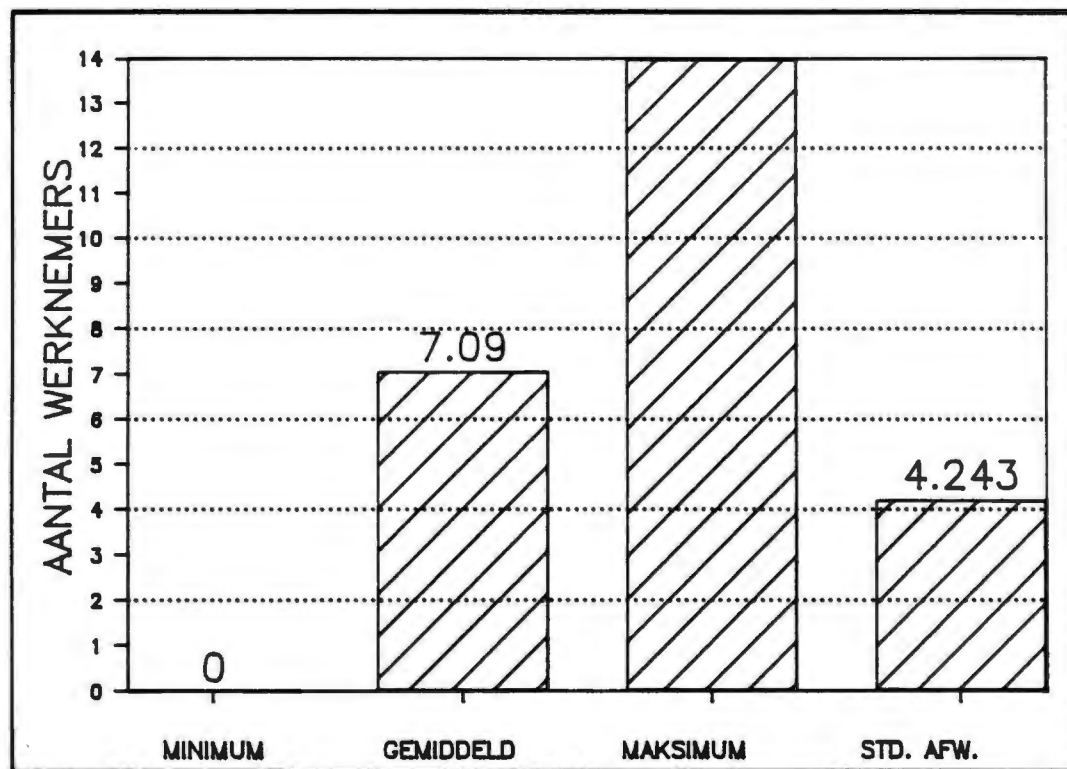
TOESIGHOUDING OOR BLANKE WERKNEMERS



Toesighouding oor swart werknemers word grafies in figuur 24 voorgestel.

FIGUUR 24

TOESIGHOUDING OOR SWART WERKNEMERS



Indien na die tipe werk gekyk word wat deur ondergeskiktes uitgevoer word, blyk dit dat daar nie druk op eerstevlaktoesighouers as gevolg van te veel ondergeskiktes wat bestuur moet word, bestaan nie. Daar word nie aandag in die studie geskenk aan die wetenskaplike bepaling van 'n optimum spanwydte nie. Daar word dus volstaan met die siening dat die spanwydte van leiding korrek blyk te wees.

5.5 FORMELE TOESIGHOUEROPLEIDING

Tabel 13 dui die aantal respondente aan wat toesighouersopleiding deurloop het.

TABEL 13
FORMELE TOESIGHOUEROPLEIDING

Aantal respondente wat formele toesighoueropleiding deurloop het	105
Aantal respondente wat geen formele toesighoueropleiding deurloop het nie	5
TOTAAL	110

'n Totaal van 73 (69 persent) van die respondente wat reeds toesighoueropleiding ontvang het, het aangedui dat hulle baat gevind het by die opleiding.

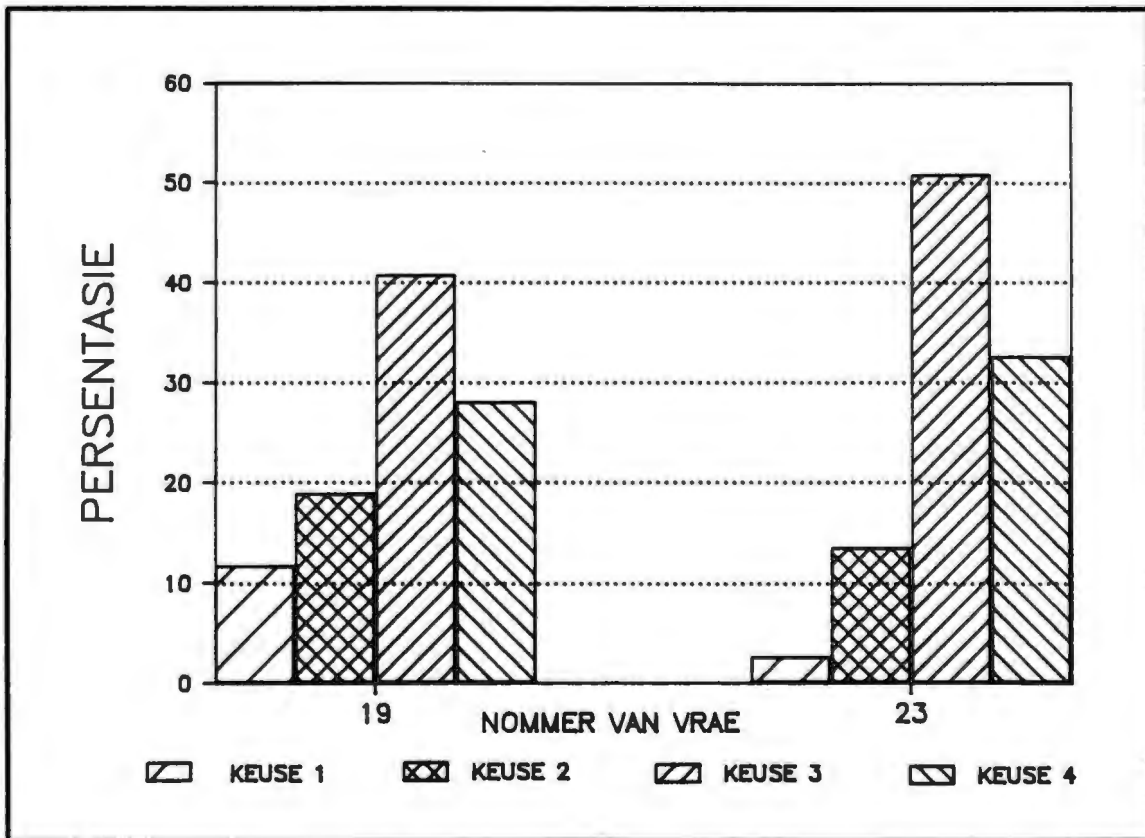
5.6 WERKSBEVREDIGING VAN RESPONDENTE

Die oorgrote meerderheid van respondente het aangedui dat hulle hulle werk as eerstevlaktoesighouer as uitdagend beskou. Die meeste respondente het ook aangedui dat hulle dit geniet om 'n eerstevlaktoesighouer te wees.

Die respons op vrae 19 en 23 wat oor hierdie aspek handel word grafies in figuur 25 uiteengesit.

FIGUUR 25

WERKSBEVREDIGING VAN RESPONDENTE

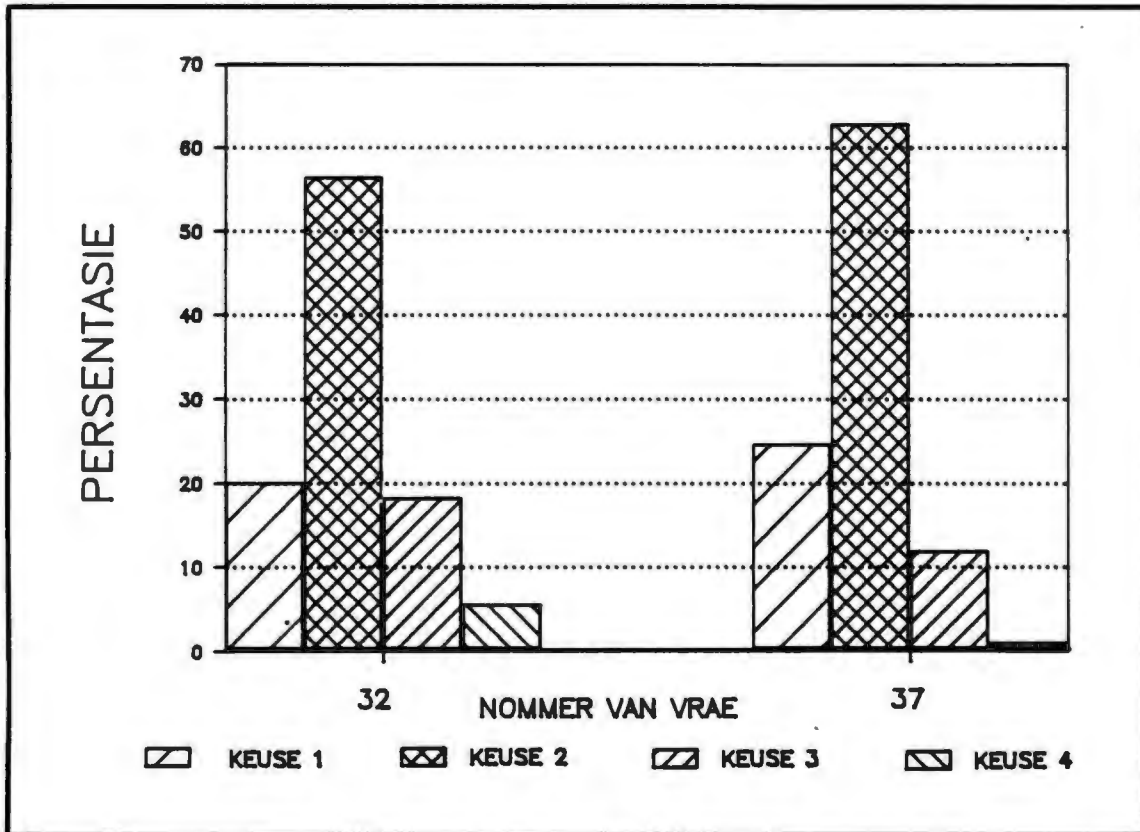


5.7 DIE GESAG WAAROM RESPONDENTE BESKIK OM HULLE WERKSAAMHEDE UIT TE VOER

Die oorgrote meerderheid van die respondente het aangedui dat hulle nie oor genoegsame gesag beskik om hulle verantwoordelikhede na te kom nie. Slegs 6 (5,45 persent) eerstevlaktoesighouers het aangedui dat hulle ten volle saamstem met die stelling dat hulle oor genoegsame gesag beskik om hulle verantwoordelikhede na te kom. Wat die toepassing van dissipline betref het slegs 1 (0,91 persent) respondent aangedui dat hy oor genoegsame gesag beskik om dissipline in sy afdeling te handhaaf. Die rede vir die respondente se mening is waarskynlik daarin geleë dat dissiplinêre optrede teen werknemers wat ernstige oortredings begaan in die onderneming deur meer senior bestuur geneem word.

Die respondente se houding oor hulle gesag word grafies in figuur 26 uiteengesit.

FIGUUR 26
GESAG VAN RESPONDENTE



5.8 RESPONDENTE SE PERSEPSIE VAN SWART WERKNEMERS

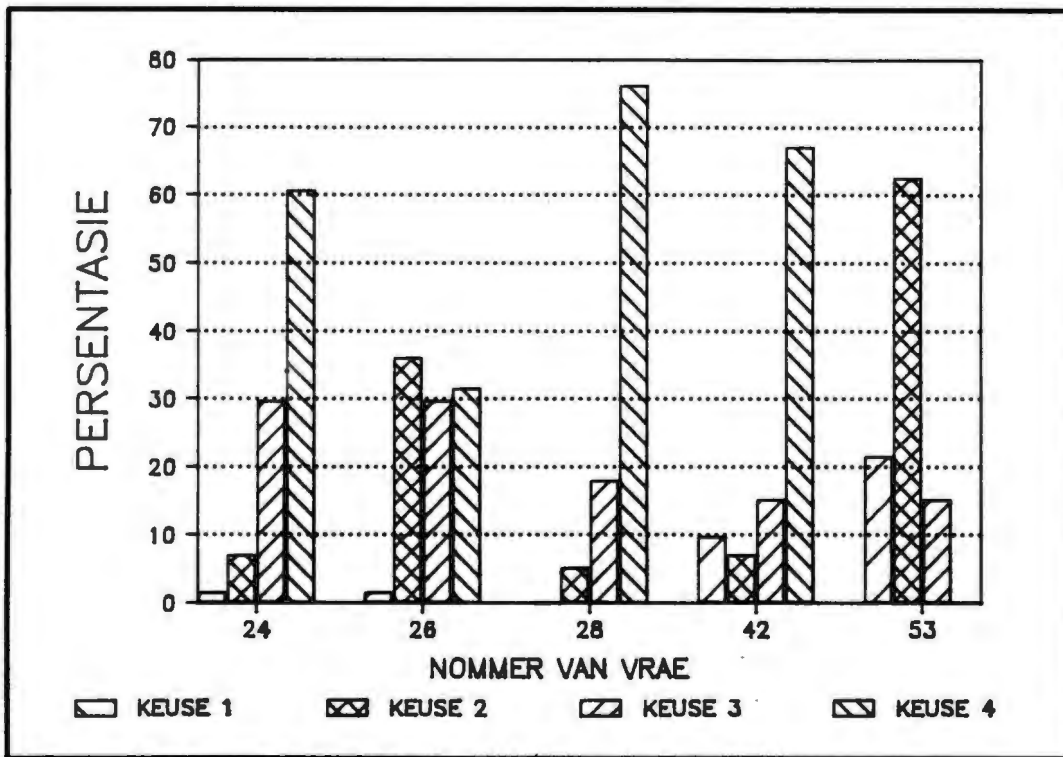
'n Totaal van 100 respondente het aangedui dat daar in die onderneming waar die ondersoek gedoen is, meer gedoen word vir swart werknemers as wat daar vir blanke werknemers gedoen word. Die oorgrote meerderheid respondente (76,36 persent) het ten volle met die stelling saamgestem dat swart werknemers nie daartoe in staat is om dieselfde standaard van werkgehalte as blankes te lewer nie. Weens hierdie houding van die eerstevlaktoesighouers het die meerderheid van die respondente aangedui dat dit nie volgens hulle nodig is om swart werknemers op te lei as

vakmanne nie. 'n Totaal van 74 respondente het aangedui dat hulle beslis saamstem met die stelling dat daar steeds aparte toiletgeriewe vir blanke- en swart werknemers moet bestaan. Die oorgrote meerderheid van respondente het aangedui dat hulle nie bereid is om onder 'n bestuurder van 'n ander kleur te werk nie.

Die respondente se persepsie van swart werknemers word grafies in figuur 27 voorgestel.

FIGUUR 27

RESPONDENTE SE PERSEPSIE VAN SWART WERKNEMERS



5.9 RESPONDENTE SE HOUDING TEENOOR SWART VAKUNIES

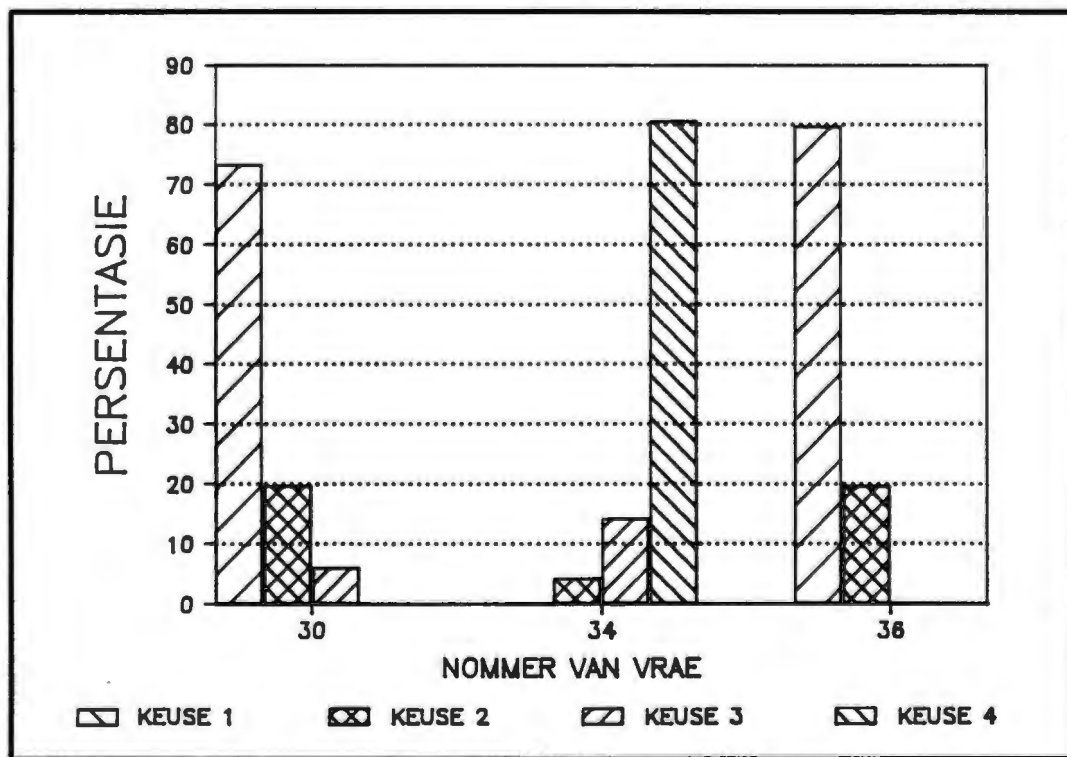
'n Totaal van 81 respondente het aangedui dat hulle beslis nie lid sal word van 'n swart vakunie nie. Die oorgrote meerderheid respondente se siening is egter dat swart vakunies meer vir hulle lede doen as wat blanke vakunies vir hulle lede doen. Die persepsie van die respondente van swart werknemers is waar-

skynlik daarvoor verantwoordelik dat die meeste van die eerstevlaktoesighouers wat aan die studie deelgeneem het nie daarin belangstel om lid van 'n swart vakunie te word nie. Die oor-grote meerderheid van respondente is van mening dat die modus operandi wat deur swart vakunies gevolg word om hulle doelstellings te bereik sal verander sodra swartes beter politieke regte verkry.

Die respondente se houding teenoor swart vakunies in die geheel word grafies in figuur 28 voorgestel.

FIGUUR 28

RESPONDENTE SE HOUDING TEENoor SWART VAKUNIES



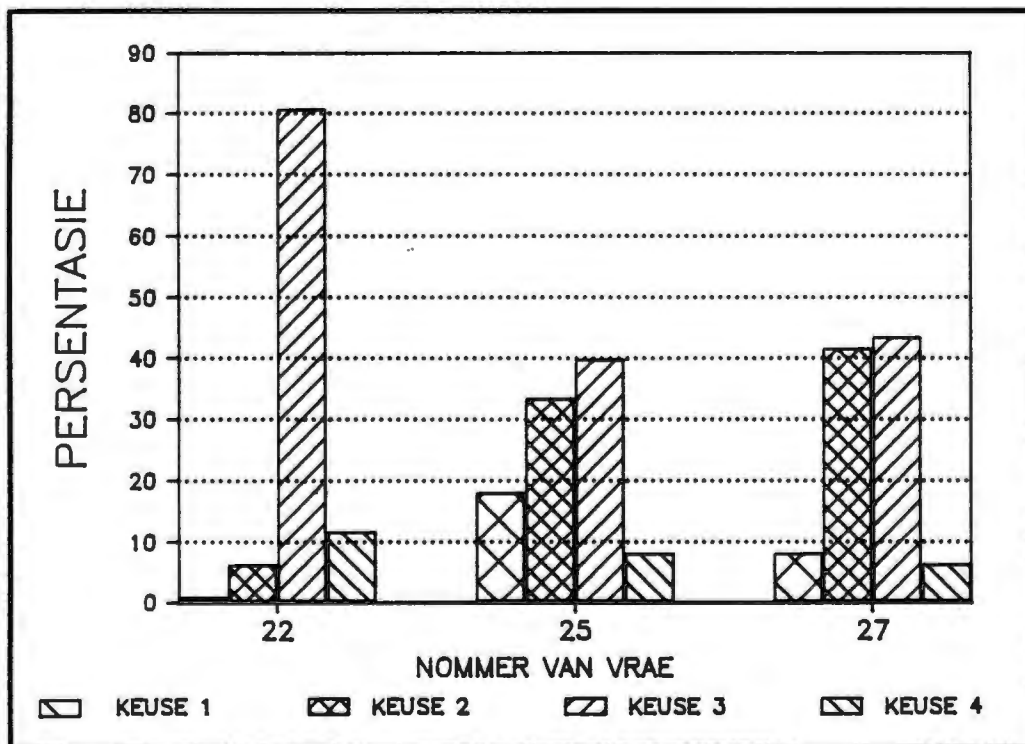
5.10 BEGRIP VAN RESPONDENTE OOR DIE VEREISTES WAARAAN HULLE AS EERSTEVLAKTOESIGHOUERS MOET VOLDOEN

Die oorgrote meerderheid respondente beskou hulle taak as toesighouer as deel van bestuur. 'n Totaal van 57 respondente het aangedui dat hulle verantwoordelikheid as eerstevlaktoesighouer nie duidelik uitgespel is nie. Hierteenoor het 53 respondente aangedui dat hulle wel weet wat daar van hulle as eerstevlaktoesighouers verwag word.

Dieselfde respons is ook ten opsigte van die duidelikheid van wat die respondente se toesighouers van hulle verwag, verkry.

Persepsie oor die duidelikheid van verantwoordelikheid word grafies in figuur 29 voorgestel.

FIGUUR 29
DUIDELIKHEID VAN VERANTWOORDELIKHEID

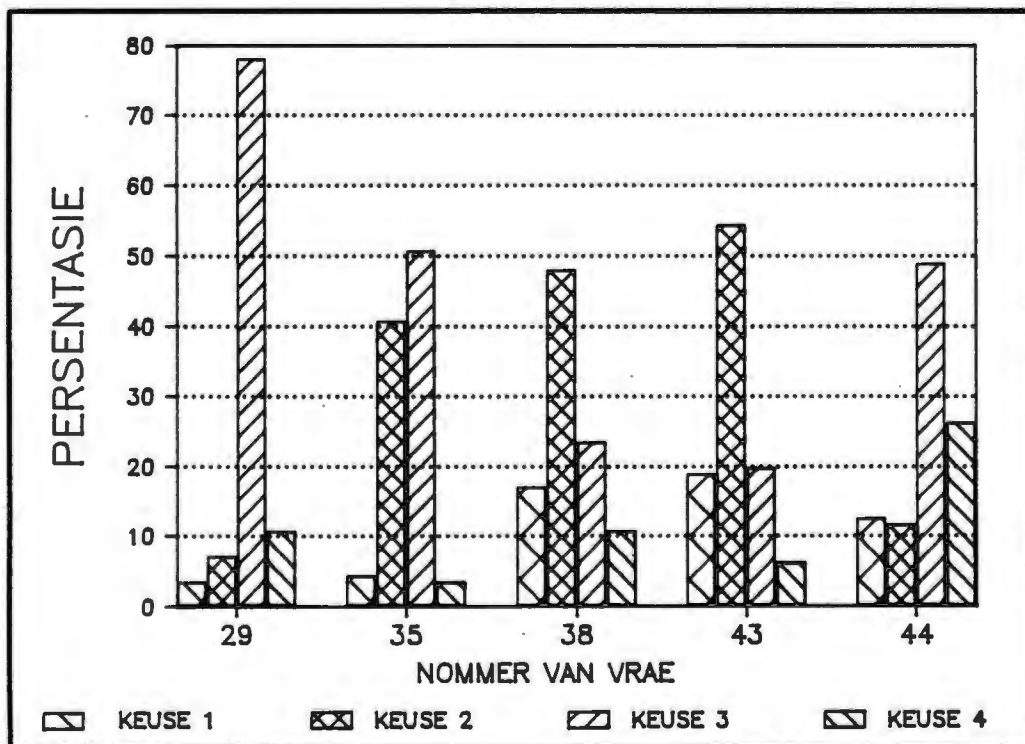


5.11 MATE WAARTOE RESPONDENTE AAN DIE VEREISTES WAT AAN HULLE GESTEL WORD VOLDOEN

'n Totaal van 86 respondente stem meestal saam met die stelling dat hulle aan die vereistes van hulle poste voldoen. Die oorgrote meerderheid van respondente het selfs aangedui dat hulle tot meer in staat is as dit wat hulle hoofde van hulle verwag. Die meeste respondente het egter aangedui dat hulle probleme ondervind om hulle ondergeskiktes se behoeftes te bevredig. Die respondente het aangedui dat die rede waarom hulle nie hulle ondergeskiktes se behoeftes kan bevredig nie, ontstaan as gevolg van die feit dat hulle ondergeskiktes onredelike eise aan hulle stel.

Die mate waartoe respondente aan gestelde vereistes voldoen word grafies in figuur 30 voorgestel.

FIGUUR 30
VOLDOENING AAN VEREISTES



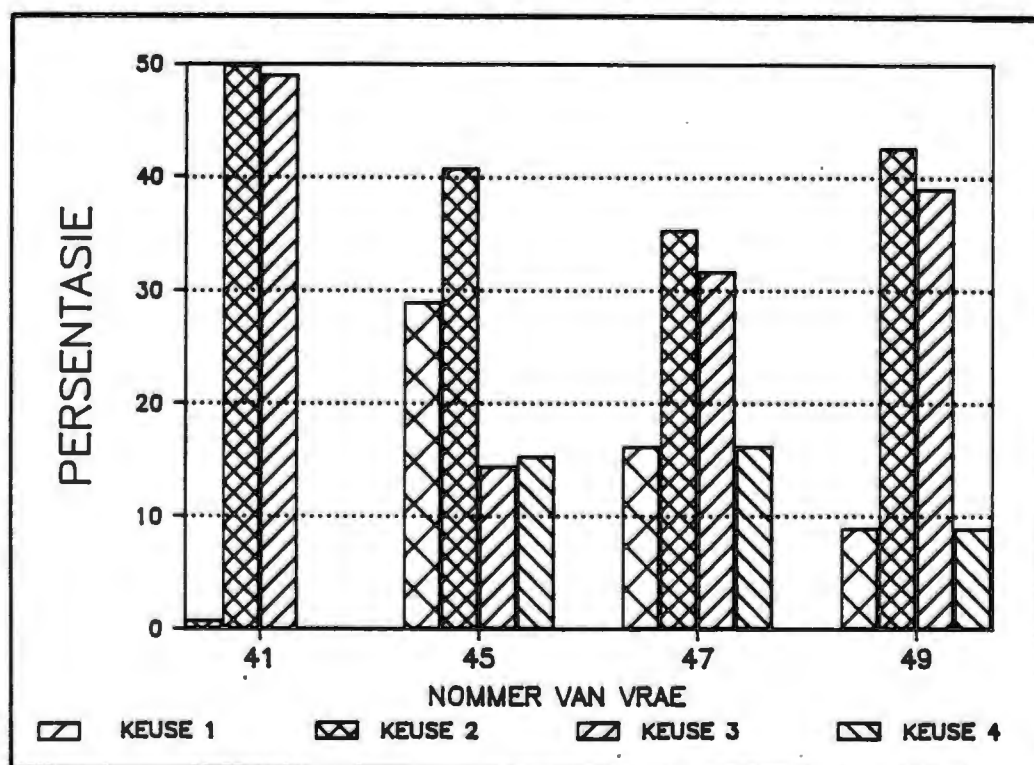
5.12 KOMMUNIKASIE

Die oorgrote meerderheid respondente is van mening dat bestuur hulle nie voldoende ingelig hou nie. Wanneer bestuur wel kommunikeer is die kommunikasie nie altyd duidelik en ten volle verstaanbaar nie. Wat opwaartse kommunikasie betref is die oorgrote meerderheid van die respondente (57) van mening dat senior bestuur nie bereid is om na hulle probleme te luister nie. Dit is egter opmerklik dat 'n aanneemlike persentasie van die respondente wel van mening was dat kommunikasie duidelik is en dat senior bestuur bereid is om na hulle probleme te luister. Hierdie tendens het ook by die vraag of ondergeskiktes die vrymoedigheid het om hulle probleme met die respondente te bespreek voorgekom. Ook hier was 54 (49 persent) van die respondente van mening dat ondergeskiktes wel die vrymoedigheid het om hulle probleme met eerstevlaktoesighouers te bespreek teenoor 51 persent wat nie met die stelling saamgestem het nie.

Die wyse waarop kommunikasie in die onderneming deur eerstevlaktoesighouers ervaar word, word grafies in figuur 31 voorgestel.

FIGUUR 31

KOMMUNIKASIE

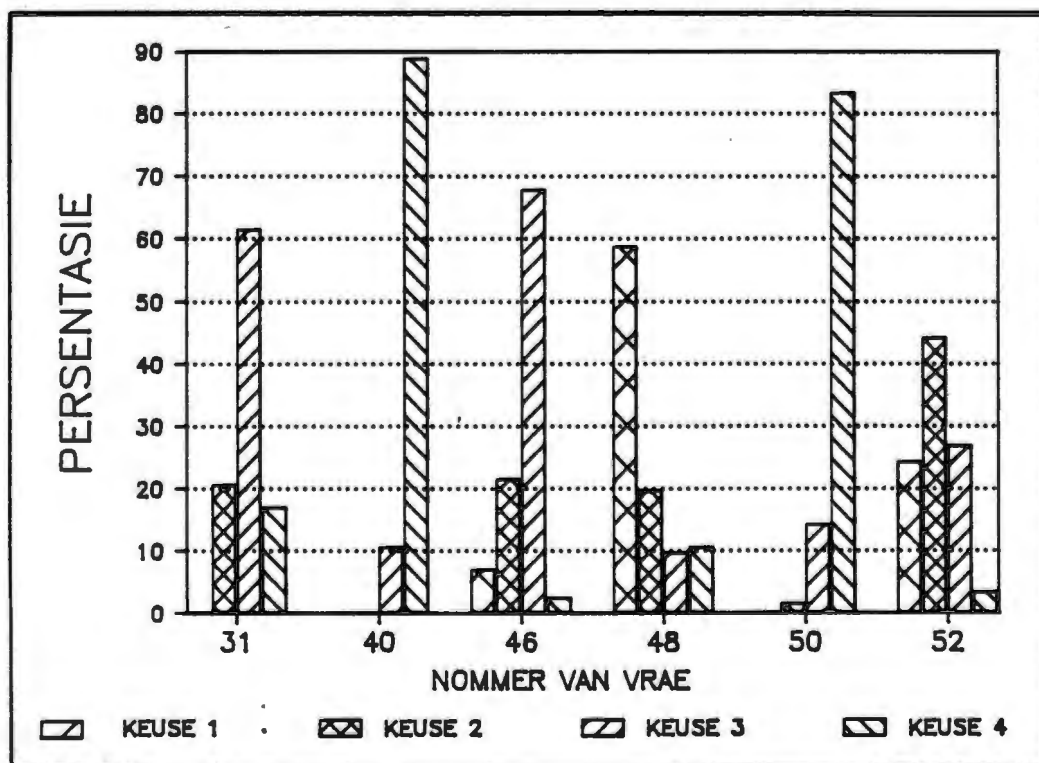


5.13 TOEPASSING VAN DISSIPLINE

Die oorgrote meerderheid respondente het aangedui dat hulle weet wat die voorskrifte is wat die maatskappy vir die toepassing van dissipline stel. "n Totaal van 98 respondente het egter ten volle saamgestem met die stelling dat arbeidswetgewing eerstevlaktoesighouers beperk om werknemers ten volle te dissiplineer. Die oorgrote meerderheid van die respondente was tevrede met die hoeveelheid opleiding wat hulle ontvang om hulle in staat te stel om arbeidsverhoudingprobleme te kan hanteer. Die oorgrote meerderheid van die respondente was egter ontevrede met die wyse waarop bestuur werknemers wat aan wegbly-aksies deelneem hanteer. Die oorgrote meerderheid van die respondente was ook van mening dat die dissiplinêre kode en -prosedure van die maatskappy nie genoegsaam daarvoor voorsiening maak om werknemers wat ongehoorsaam is te ontslaan nie.

Die respondente se siening oor die toepassing van dissipline word grafies in figuur 32 voorgestel.

FIGUUR 32
TOEPASSING VAN DISSIPLINE



5.14 TAKE WAARAAN EERSTEVAKTOESIGHOUERS TYD MOET SPANDEER

Die take waaraan eerstevlaktoesighouers die meeste van hul tyd spandeer is in tabel 14 uiteengesit. Die gemiddelde aantal ure wat die respondente per week aan hierdie take verrig is ook in hierdie tabel aangedui. 'n Totaal van 17 (15,4%) respondente het byvoorbeeld aangedui dat hulle die koördinerings van die afdelings se aktiwiteite as hulle belangrikste bestuurstaak beskou. Die respondente het aangedui dat hulle hulle taak om na ondergeskiktes se probleme te luister as die onbelangrikste beskou. Dit is opvallend dat die respondente take wat verband hou met die welstand en motivering van werknemers as minder belangrik beskou.

TABEL 14

TAKE WAARAAN EERSTEVLAKTOESIGHOUERS HUL TYD SPANDEER

	TAAK (Take word in volgorde van belangrikheid gelys)	AANTAL RESPONDENTE WAT TAAK AS BELANGRIKSTE BESKOU	AANTAL URE WAT PER WEEK AAN ELKE TAAK SPANDEER WORD
1	Koördinerings van die verskillende aktiwiteite van die afdeling om afdeling se oogmerk te bereik	17	9,9
2	Kontroleer werk van ondergeskiktes	16	7,9
3	Kwaliteitskontrole	14	7,9
4	Verbetering van werksprosedures	13	8,8
5	Bepaan werk vir ondergeskiktes	12	7,9
6	Opleiding van ondergeskiktes	11	9,3
7	Administratiewe papierwerk	6	8,3
8	Hou van vergaderings	5	5,4
9	Motivering van ondergeskiktes	5	7,0
10	Dissiplinerings van ondergeskiktes	5	3,8
11	Hantering van ondergeskiktes se probleme	4	9,5
12	Materiaalverkryging	2	6,5
13	Kommunikasie met ondergeskiktes	-	3,8
14	Luister na ondergeskiktes se probleme	-	3,2

Daar is ook tydens die ondersoek vasgestel watter van die take wat in tabel 14 gelys is, respondente voorkeur aan gee en watter taak die moeilikste is om uit te voer (kyk tabel 15).

TABEL 15

TAAK WAARVAN RESPONDENTE DIE MEERSTE HOU SOWEL AS DIE TAAK WAT DIE RESPONDENTE DIE MOEILIKSTE VIND OM UIT TE VOER

TAAK (Vraelys volgorde)		AANTAL RESPON- DENTE WAT MEERSTE VAN TAAK HOU	AANTAL RESPONDENTE WAT TAAK MOEILIK VIND
1	Beplan werk vir ondergeskiktes	23	4
2	Opleiding van ondergeskiktes	17	-
3	Hou van vergaderings	4	7
4	Hantering van werknemers se probleme	1	21
5	Motivering van ondergeskiktes	9	13
6	Kontroleer werk van ondergeskiktes	21	-
7	Dissiplinerings van ondergeskiktes	-	30
8	Verbetering van werksprosedure in afdeling	8	-
9	Koördinerings van die verskillende aktiwiteite van die afdeling om die afdeling se oogmerke te bereik	18	8
10	Administratiewe papierwerk	-	6
11	Materiaalverkryging	-	11
12	Kwaliteitskontrole	4	4
13	Kommunikeer met ondergeskiktes	5	-
14	Luister na ondergeskiktes se probleme	-	6
TOTAAL		110	110

'n Spesifieke aksieplan kan saamgestel word om respondente wat take moeilik vind, te help om die take te bemeester.

5.15 PERSENTASIE TYD SAAM MET ANDER PERSONE SPANDEER

Tabel 16 dui die persentasie tyd aan wat respondente alleen en saam met ander persone spandeer.

TABEL 16

PERSENTASIE TYD SAAM MET ANDER PERSONE SPANDEER

PERSOON SAAM MET WIE TYD SPANDEER WORD	PERSENTASIE TYD WAT MET PERSOON SPANDEER WORD
Alleen	21,8
Met ondergeskiktes	36,4
Met ander toesighouers	9,1
Met eie hoof/toesighouer	10,0
Met werknemers van ander afdelings	2,7
Met instandhouding en dienstedepartemente	20,0

5.16 AANTAL ONDERGESKIKTES WAT DIE EERSTEVLAKTTOESIGHOUER EFFEKTIEF KAN BESTUUR

Tabel 17 dui die aantal ondergeskiktes aan wat volgens eerstevlaktoesighouers effektief en doeltreffend bestuur kan word.

TABEL 17

AANTAL ONDERGESKIKTES WAT VOLGENS EERSTEVLAKTOESIGHOUSERS EFFEKTIEF BESTUUR KAN WORD

AANTAL WERKNEMERS	AANTAL EERSTEVLAKTOESIGHOUSERS
5 - 10	70
11 - 15	13
16 - 20	13
21 - 25	5
26 - 30	7
31 - 35	2
36 - 40	-
41 - 45	-
46 - 50	-
TOTAAL	110

Die aanduiding wat deur respondente van die aantal ondergeskiktes wat effektief bestuur kan word, verskaf is, bevestig die stelling elders in die studie dat die spanwydte van leiding korrek blyk te wees (kyk p.15).

5.17 ERKENNING VAN HOOF VIR OPOFFERINGS WAT EERSTEVLAKTOESIGHOUSERS VIR ONDERNEMING MAAK

'n Totaal van 73 respondente het aangedui dat hulle genoegsame erkenning van hul hoofde ontvang vir opofferings wat hulle vir die onderneming maak terwyl 37 respondente aangedui het dat hulle nie genoegsame erkenning ontvang nie. 'n Totaal van 63 respondente het ook aangedui dat erkenning 'n goeie metode is om werknemers te motiveer. Erkenning is volgens die skrywer 'n baie belangrike helpende faktor in die bestuur van maatskappy X. Daar kan egter hierop voortgebou word om alle werknemers te laat voel dat hulle bydrae erken word.

5.18 STRUIKELBLOKKE IN 'N EERSTEVLAKTOSIGHOUER SE PAD NA SUKSES

Respondente was dit eens dat onderstaande struikelblokke van die grootste struikelblokke in 'n eerstevlaktosighouer se pad na sukses is:

- min opleiding en geleentehede vir ontwikkeling
- geen samewerking van ondergeskiktes
- min bevorderingsgeleentehede aangesien kwalifikasies onvoldoende is
- gebrek aan selfvertroue
- swak kommunikasie.

5.19 TOESTANDE WAT BY WERKSPEK TEENWOORDIG MOET WEES OM MOREEL VAN ONDERGESKIKTES HOOG TE HOU

Tabel 18 dui die toestande aan wat volgens respondente by die werkspek teenwoordig moet wees om moreel van ondergeskiktes hoog te hou.

TABEL 18

TOESTANDE WAT VOLGENS DIE RESPONDENTE BY DIE WERKSPEK TEENWOORDIG MOET WEES OM MOREEL VAN ONDERGESKIKTES HOOG TE HOU

TOESTANDE WAT BELANGRIK IS VIR MORAAAL IN RANGORDE VAN BELANGRIKHEID		AANTAL RESPONDENTE WAT AANGEDUI HET DAT TOESTAND BY WERKSPEK TEENWOORDIG IS
1	Werksekuriteit	106
2	Bevredigende werksure	98
3	Goeie en veilige werksomgewing	85
4	Vertroue in toesighouer se vermoë	59
5	Bevredigende salaris	64
6	Interessante werksomgewing	76
7	Goeie verhouding met medewerkers	61
8	Goeie verhouding met toesighouers	55
9	Billike maatskappybeleid wat eenvormig toegepas word	64
10	Geleentheid vir bevordering	8

5.20 METODEDES WAT AANGEWEND KAN WORD OM ONDERGESKIKTES HARDER TE LAAT WERK

Tabel 19 dui die belangrikheid van verskillende metodes wat aangewend kan word om ondergeskiktes harder te laat werk, aan.

TABEL 19

METODES WAT GEBRUIK KAN WORD OM WERKNEMERS HARDER TE LAAT WERK

METODES		AANTAL RESPONDENTE				
		GOEIE METODE		SWAK METODE		
SKAAL		1	2	3	4	5
BLANKE WERKNEMERS						
A1	Erkenning	63	33	14		
A2	Straf	7	14	30	29	30
A3	Ondersteuning	28	73	4	5	
A4	Streng toesig	15	33	36	20	6
A5	Meer geld	28	30	40	12	
A6	Bevordering	37	58	15		
SWART WERKNEMERS						
B1	Erkenning	38	50	18	4	
B2	Straf	8	21	24	33	24
B3	Ondersteuning	30	40	27	13	
B4	Streng toesig	38	29	33	6	4
B5	Meer geld	25	21	42	18	4
B6	Bevordering	8	39	39	13	11

5.21 EERSTEVLAKTOESIGHOUERS SE PERSEPSIE VAN HUL ONDERGESKIKTES

Tabel 20 dui die eerstevlaktoesighouers se persepsie van hul ondergeskiktes aan.

TABEL 20

EERSTEVLAKTOESIGHOUERS SE PERSEPSIE VAN HUL ONDERGESKIKTES

		AANTAL RESPONDENTE					
SKAAL		1	2	3	4	5	
BLANKE WERKNEMERS							
C1	Beleefd	29	57	17	-	7	Astrant
C2	Hardwerkend	3	58	40	9	-	Lui
C3	Intelligent	13	61	36	-	-	Dom
C4	Behendig	28	41	33	8	-	Lomp
C5	Lojaal	11	46	38	15	-	Dislojaal
C6	Eerlik	23	54	22	11	-	Onerlik
C7	Vinnig	8	56	37	9	-	Stadig
C8	Verantwoordelik	15	55	28	12	-	Onverantwoordelik
C9	Doeltreffend	30	49	14	17	-	Ondoeltreffend
C10	Opleibaar	62	40	8	-	-	Onopleibaar
SWART WERKNEMERS							
D1	Beleefd	-	27	46	37	-	Astrant
D2	Hardwerkend	-	11	60	34	5	Lui
D3	Intelligent	2	19	50	34	5	Dom
D4	Behendig	-	13	54	38	5	Lomp
D5	Lojaal	-	5	47	54	4	Dislojaal
D6	Eerlik	-	21	59	26	4	Onerlik
D7	Vinnig	-	-	36	45	29	Stadig
D8	Verantwoordelik	-	5	52	37	16	Onverantwoordelik
D9	Doeltreffend	-	16	24	60	10	Ondoeltreffend
D10	Opleibaar	5	37	52	8	8	Onopleibaar

Dit blyk duidelik uit die bevindinge dat die eerstevlaktoesighouer 'n ander persepsie van die swart ondergeskikte as van die blanke het. Hierdie persepsie van die swart werknemer is meer negatief as die van die blanke ondergeskikte.

5.22 TIPE OPTREDE DEUR EERSTEVLAKTOESIGHOUERS OM GESONDE ARBEIDSVERHOUDINGE TE VERSEKER

Die respondente het die volgende aksies geïdentifiseer wat deur eerstevlaktoesighouers uitgevoer moet word om gesonde arbeidsverhoudinge te verseker:

- * Eenvormige optrede teen werknemers;
- * Die skepping van 'n klimaat waarbinne elke werknemer sy werk sal geniet;
- * Hulp deur die onderneming aan werknemers om hulle persoonlike probleme op te los;
- * Doeltreffende toepassing van dissipline;
- * Tydige kommunikasie;
- * Vinnige hantering van werknemers se griewe;
- * Informele byeenkomste waar werknemers die geleentheid gebied word om mekaar beter te leer ken;
- * Neem van aksies sodat blanke en swart werknemers beter sal saamwerk;
- * Vinnige hantering van werknemers se probleme;
- * Weldeurdagte aanstellings sodat slegs werknemers wat by die huidige werksgroep sal inskakel aangestel word;
- * Opleiding in interpersoonlike verhoudings;
- * Aanstelling van genoegsame werknemers sodat werknemers nie onnodig onder druk hoef te werk nie;
- * Beter kennis van werknemers se behoeftes;
- * 'n Groter mens-benadering.

5.23 ASPEKTE WAT VOLGENS DIE RESPONDENTE DIE HANDHAWING VAN GESONDE ARBEIDSVERHOUDINGE OP DIE WERKSVLOER BEMOEILIK

Die volgende aspekte bemoeilik volgens die respondente die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge op die werksvloer:

- * Die ongeletterdheid van lae-vlak werknemers;
- * Absurde eise deur vakunies wat verkeerde verwagtinge by werknemers skep;
- * Die huidige politieke bestel in Suid-Afrika wat daartoe bydra dat politieke probleme via die werksplek aangespreek word;
- * Taalverskille en misverstande wat as gevolg hiervan ontstaan;
- * Huislike omstandighede van werknemers;
- * Blanke toesighouers se persepsie van swart werknemers;
- * Gebrek aan vertrouwe tussen eerstevlaktoesighouer en ondergeskiktes;
- * Intimidasie van werknemers deur 'n minderheid radikale werknemers;
- * Gebrek aan kommunikasie;
- * Min ondersteuning van senior bestuur;
- * Arbeidsverhoudingwetgewing;
- * Destruktiewe rol van vakunies;
- * Onsekerheid by werknemers oor werksekuriteit.

5.24 VERANDERINGE IN DIE EERSTEVLAKTOESIGHOUER SE ROL IN DIE HANDHAWING VAN GESONDE ARBEIDSVERHOUDINGE

Ten einde te bepaal of daar enigsins enige verandering in die eerstevlaktoesighouer se rol ingetree het, is eerstevlaktoesighouers met ondervinding van arbeidsverhoudinge voor en na die toetrede van vakunies by die onderneming versoek om die huidige situasie te vergelyk met die situasie voor die toetrede van vakunies.

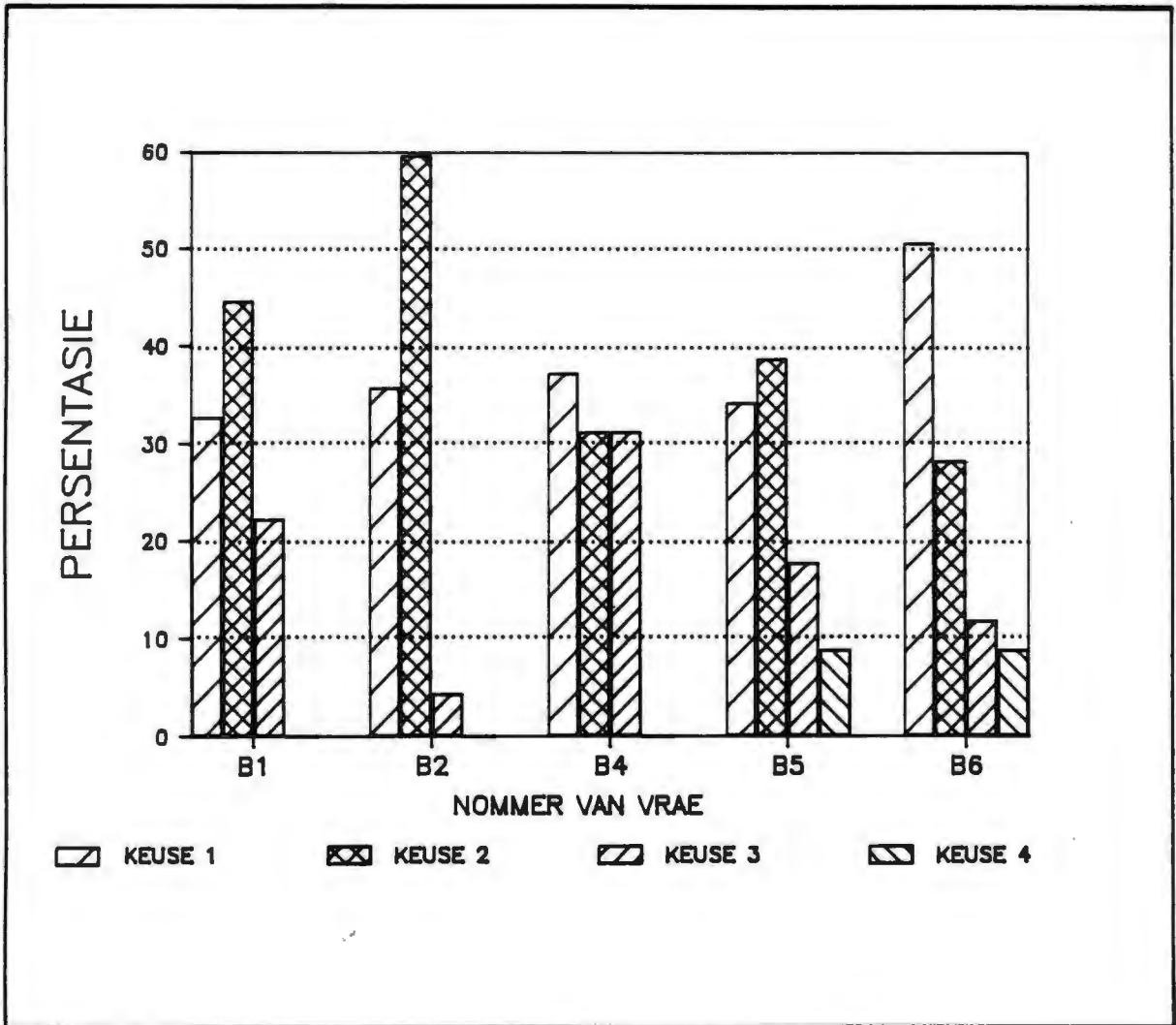
Die meerderheid respondente het aangedui dat verhoudinge op die werksvloer na die toetrede van vakunies by die onderneming versleg het. Die oorgrote meerderheid van die respondente het ook aangedui dat dissiplinêre optrede teen werknemers na die toetrede van vakunies baie moeiliker is.

Die oorgrote meerderheid van respondente het aangedui dat vakunieverteenwoordigers meer eise aan hulle stel as wat personeelverteenwoordigers (werkskomitee) aan hulle gestel het. Die meeste eerstevlaktoesighouers wat aan die studie deelgeneem het, het aangedui dat hulle steeds verkies om saam met ondergeskiktes te werk wat nie aan 'n vakunie behoort nie.

Die respondente se siening oor hulle veranderde arbeidsverhoudingrol word grafies in figuur 33 uiteengesit.

FIGUUR 33

DIE EERSTEVLAKTOESIGHOUER SE VERANDERDE ROL IN DIE HANDHAWING VAN GESONDE ARBEIDSVERHOUDINGE



5.25 SAMEVATTING

Die resultate wat in die empiriese ondersoek verkry is, is in hierdie hoofstuk bespreek. Alhoewel die klem in hierdie studie op die veranderde rol van die eerstevlaktoesighouer in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge geplaas is, is andersoortige inligting oor die eerstevlaktoesighouer se rol ook versamel. Baie bruikbare bestuursinligting is van eerstevlaktoesighouers verkry wat aangewend kan word om as rigtingwyser vir die

betrokke ondernemings waar die ondersoek gedoen is, te dien, op grond waarvan konkrete aksie vir die toekoms geneem kan word.

Daar is onder meer bepaal dat daar wel andersoortige eise aan die eerstevlaktoesighouer gestel word.

Soos vroeër in die studie genoem is een van die beperkinge van die studie die feit dat inligting slegs van eerstevlaktoesighouers self verkry is. Die persepsies, ervaring en kennis van die eerstevlaktoesighouer se hoofde en ondergeskiktes jeens hom is nie verkry nie (kyk p.17). Die spesifieke beperking in die verband is dat die eerstevlaktoesighouer se persepsie van die rolverwagting waaraan hy moet voldoen, moontlik nie dieselfde is as wat sy toesighouer van hom verwag nie.

Hierdie beperking moet dus in gedagte gehou word wanneer die bevindinge van die ondersoek geïnterpreteer word.

Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat na aanleiding van hierdie studie gemaak is sal vervolgens in hoofstuk 6 bespreek word.

HOOFSTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

Soos in hoofstuk een gemeld, is die doelstelling van hierdie studie om die veranderde rol van die eerstevlaktoesighouer in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge op die mikrovlak te bestudeer. Arbeidsverhoudinge as 'n breë konsep wat die verhouding tussen die werkgewer enersyds en die werknemer andersyds aandui, is nie beperk tot spesifieke fasette of momente van die verhouding nie. Dit behels die totale verhouding, dit wil sê alle vorme van interaksie wat tussen werkgewers en werknemers, in watter vorm ook al plaasvind. Aangesien die totale verhouding dus ter sprake is moet 'n holistiese benadering gevolg word wanneer die vakgebied bestudeer word.

Arbeidsverhoudinge kan dus vanuit die hoek van 'n aantal verskillende vakdissiplines bestudeer word. Elk van die verskillende dissiplines mag moontlik die klem op sekere verskillende plekke plaas. Ongeag hierdie klemverskuiwing is dit egter steeds belangrik om daarop te let dat die doel waarna gestreef moet word, 'n gesonde verhouding tussen werkgewer en werknemer moet wees.

Die klem is dan ook in hierdie studie op die eerstevlaktoesighouer se veranderde rol in die versekering van hierdie gesonde verhouding geplaas. Die eerstevlaktoesighouer het volgens die skrywer 'n baie belangrike bestuurstaak om in hierdie verband te vervul. Die eerstevlaktoesighouer se sogenaamde "arbeidsverhoudingstaak" word egter deur 'n aantal faktore bemoeilik.

Een van die belangrikste faktore wat 'n impak op hierdie bestuurstaak het is die feit dat faktore wat 'n invloed op arbeidsverhoudinge uitoefen so dramaties vinnig verander.

Uitdagings verskil behoorlik van dag tot dag. Die eerstevlaktoesighouer sal dus as gevolg hiervan voortdurend op hoogte gehou moet word van nuutste tendense en maniere waarop hierdie situasies hanteer moet word.

Senior bestuur en personeelkundiges sal dus die eerstevlaktoesighouer moet bystaan en sodanig toerus dat die eerstevlaktoesighouer wel daarin kan slaag om aan sy rolverwagtings te kan voldoen.

Die gevolgtrekkings wat in hierdie studie gemaak is sowel as sekere aanbevelings word in hierdie hoofstuk bespreek.

6.2 GEVOLGTREKKINGS

Die verhouding wat tussen die eerstevlaktoesighouer en die werknemer bestaan begin deur 'n ooreenkoms wat tot stand kom deurdat die werknemer sy vaardighede aan die werkgewer verkoop. 'n Diensverhouding kom dus tot stand wat deur sekere voorwaardes gereguleer word. Een van die voorwaardes van die diensooreenkoms is dat die werknemer sy dienste onder die gesag van die werkgewer lewer.

Daar word dus van die werknemer verwag om alle redelike opdragte onder die gesag en leiding van die werkgewer uit te voer.

Veranderinge op arbeidsverhoudingsterrein het daartoe gelei dat werknemers met die steun van vakunies tot 'n meerdere mate begin het om die gesag van die werkgewer te begin daag. Werknemers is nie meer bereid om soos in die verlede uitgebuit te word nie.

Vakunies en vakuniefederasies is groter en beter georganiseerd as ooit tevore. Hierdie vakunies (hoofsaaklik swart) werk nougeset om hulle lede se belange te bevorder. Weens die leierskap in hierdie organisasies en die verwagtings wat lede van vakunies koester, slaag vakunies tans baie goed daarin om

demokrasie op die werksvloer te verbeter. Werkgewers aan die ander kant bied nie genoeg teenstand teen die druk van vakunies nie. Een van die redes hiervoor is die feit dat werkgewers-organisasies nie so goed georganiseer is soos vakuniefederasies nie. Werkgewers is dus op hulle eie aangewese.

Politieke organisasies gebruik steeds die werksvloer as hulpmiddel om politieke doelwitte te bereik.

Hierdie benadering van vakunies het senior bestuur genoodsaak om hul houding jeens die laer vlak werknemer te verander, wat tesame met die hoë verwagtings van die opkomende vakunies, nuwe ongekende eise aan die eerstevlaktoesighouer stel. Dit is dan ook nie vreemd dat die eerstevlaktoesighouer weerstand bied teen hierdie nuwe verskynsel nie.

Veranderings wat tans op makrovlak realiseer bemoeilik die eerstevlaktoesighouer se taak om gesonde arbeidsverhoudinge op die werksvloer te verbeter. Die eerstevlaktoesighouer benodig voortdurend genoegsame blootstelling in die korrekte metodes om gesonde arbeidsverhoudinge te verbeter.

Die eerstevlaktoesighouer ervaar weens sy betrokkenheid by veelvoudige sisteme wat rolverwagtings het wat onversoenbaar is met mekaar heelwat rolkonflik. Hierdie rolkonflik ontstaan juis as gevolg van teenstrydige verwagtings van verskillende rolle wat deur meer senior bestuur ten opsigte van gesonde arbeidsverhoudinge aan die eerstevlaktoesighouer gestel word en plaas verder druk op die eerstevlaktoesighouer.

Arbeidsonrus is tans in Suid-Afrika baie hoog. Dit laat die vraag ontstaan of daar hoegenaamd van gesonde arbeidsverhoudinge gepraat kan word. Heelwat redes kan vir die hoë aantal stakings aangevoer word. Een van hierdie redes is onder andere die swak interaksie tussen werkgewers en werknemers. Hierdie hoë arbeidsonrus is nie goed vir Suid-Afrika se ekonomie nie. 'n Slegte

kringloop van konflik word hierdeur geskep wat 'n negatiewe impak op ondernemings uitoefen.

'n Voorvereiste vir gesonde arbeidsverhoudinge is 'n kwaliteit verhouding tussen die eerstevlaktoesighouer en sy ondergeskiktes.

Dit blyk uit die bevindinge van hierdie ondersoek dat die eerstevlaktoesighouer as gevolg van sy houding en persepsie rakende veral swart ondergeskiktes, nie in staat is om sy swart ondergeskikte wat aan die deur klop met dinamiese eise sodanig te hanteer dat 'n kwaliteit informele verhouding hieruit sal voortvloei nie.

Nuwe verwagtinge word beslis deur meer senior bestuur en ondergeskiktes aan die eerstevlaktoesighouer se rol vir die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge gestel.

In die onderneming waar die studie oor die eerstevlaktoesighouer se veranderde rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge uitgevoer was, is daar sekere beperkende faktore teenwoordig wat 'n nadelige impak op gesonde arbeidsverhoudinge kan uitoefen. Hierdie aspekte sal vervolgens kortliks bespreek word met die oog op latere aanbevelings.

Ten eerste is dit opmerklik dat eerstevlaktoesighouers, hoofsaaklik blank, se skolastiese kwalifikasies besonder laag is. Slegs 57 respondente beskik oor 'n kwalifikasie wat gelykstaande is aan matriek. Die rede hiervoor is veral daarin geleë dat eerstevlaktoesighouers vanuit posvlakke aangestel word waar hoër kwalifikasies nie benodig word nie. Die vraag ontstaan egter of die kwalifikasies waaroor respondente beskik voldoende is om aan die eise wat aan die posisie van die eerstevlaktoesighouer gestel word, te voldoen. 'n Verdere probleem in hierdie verband is dat swart werknemers nog nie werklik vir hierdie poste oorweeg word nie. Die poel waaruit eerstevlaktoesighouers gewerf word is hoofsaaklik blank en weens die tekort aan beskikbare kandidate

word persone in eerstevlaktoesighouerposte aangestel wat nie aan die pos en manspesifikasies voldoen nie.

Weens die feit dat daar slegs blanke eerstevlaktoesighouers is ontstaan 'n wanbalans in die rassamestelling. Swart werknemers kan hierdeur uitgesluit voel. Beweringe dat sekere groepe bo ander groepe voorgetrek word behoort dus algemeen in hierdie onderneming voor te kom.

Hierdie toedrag van sake verklaar dan ook waarom 'n groot aantal eerstevlaktoesighouers nog betreklik jonk is, met gepaardgaande min ondervinding in eerstevlaktoesighouding.

Hierdie ondervindingsvlak van die eerstevlaktoesighouers het die onderneming genoodsaak om spanwydte van leiding nouer te maak. Hierdie aspek kan egter in die bepaalde omstandighede wel bepaalde voordele inhou.

Onnodige druk word as gevolg van die eerstevlaktoesighouers se lae kwalifikasies en min ondervinding op die onderneming se opleidingsafdeling geplaas om kursusse aan eerstevlaktoesighouers aan te bied. Dit wil voorkom asof die eerstevlaktoesighoueropleiding wat wel aangebied word wel daarin slaag om respondente se vaardighede te verhoog.

Die lae vaardigheidsvlak is waarskynlik die rede waarom meer senior bestuur nie gesag ten volle aan die eerstevlaktoesighouers delegeer nie. Vandaar die siening van eerstevlaktoesighouers dat hulle nie oor genoegsame gesag beskik om hulle verantwoordelikhede na te kom nie.

'n Verdere kritiese knelpunt wat tydens die ondersoek na vore gekom het is die swak persepsie wat die blanke eerstevlaktoesighouers oor hulle swart ondergeskiktes het. Hierdie persepsie lei tot sekere optrede wat nie noodwendig bevorderlik vir gesonde arbeidsverhoudinge is nie. Die eerstevlaktoesighouers word gevolglik ook maklik deur swart vakunies bedreig.

Hierdie klaarblyklike onvermoë om met swart werknemers saam te werk verklaar tot 'n groot mate waarom respondente meer tyd en aandag spandeer aan take wat nie met werknemers se behoeftes verband hou nie.

Die bestuurstone wat deur eerstevlaktoesighouers as moeilik uitvoerbaar aangedui is, ondersteun bogenoemde stelling. Hierdie take is: hantering van werknemers se probleme, motivering van ondergeskiktes en dissiplinerings van ondergeskiktes. Aangesien die eerstevlaktoesighouers die meeste van hulle tyd (36,4 persent) saam met hulle ondergeskiktes spandeer sal daar beslis aandag geskenk moet word aan metodes om skakeling te verbeter.

Die studie het bevestig dat die eerstevlaktoesighouer se rol in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge sekere veranderinge ondergaan het.

Nuwe eise wat onder andere aan die eerstevlaktoesighouer gestel word is:

- * beter interpersoonlike verhoudinge met ondergeskiktes;
- * wyse waarop werknemers se eise hanteer word;
- * skakeling met vakunieverteenwoordigers;
- * skepping van 'n klimaat vir samewerking tussen blanke en swart werknemers; en
- * begrip vir werknemers se huislike probleme.

6.3 AANBEVELINGS

Buiten sekere ander spesifieke aanbevelings wat elders in die studie gemeld is, word die volgende spesifieke aksies aanbeveel om die eerstevlaktoesighouer van hulp te wees.

Doelbewuste aksies sal deur die onderneming geïmplementeer moet word ter verbetering van werknemerverhoudinge. In hierdie verband behoort spesifieke aandag geskenk te word aan die beklemtoning van raakvlakverhoudinge en kultuuroorbruggingskursusse.

'n Spesifieke aksieplan sal saamgestel moet word om eerstevlaktoesighouers se vlak van kwalifikasies te verbeter. In hierdie verband word die volgende spesifieke aksies voorgestel: alle eerstevlaktoesighouers wat nie 'n gelykwaardige kwalifikasie as matriek het nie moet deur middel van stapelkursusse die geleentheid gebied word om in werkstyd hulle kwalifikasies te verhoog. Toekomstige eerstevlaktoesighouers moet deur middel van 'n potensiaalbevestigingsoefening geïdentifiseer word. Indien hierdie werknemers se kwalifikasies nie aan die gestelde standaard voldoen nie moet hierdie werknemers ook in werkstyd die geleentheid gegun word om hulle kwalifikasies te verhoog.

Die onderneming waar die studie uitgevoer is sal indringend moet kyk na 'n strategie om anderskleuriges in bestuursrange te bevorder. Indien geskikte kandidate nie intern gevind kan word nie moet buite-aanstellings in hierdie verband gemaak word. 'n Gelyke geleentheid plan sal dus geïmplementeer moet word.

- * Geleentheid moet geskep word waar eerstevlaktoesighouers met vakunievertegenwoordigers in gesprek kan tree om sodoende ook aan die vakunievertegenwoordigers geleentheid te bied om probleme self onder die eerstevlaktoesighouer se aandag te bring. Beampies van die onderneming se personeeldepartement behoort hierdie gesprekke te fasiliteer om die eerstevlaktoesighouer waar nodig behulpsaam te wees met die skakeling.
- * 'n Meer effektiewe toepassing van die onderneming se formele kommunikasiestelsel is noodsaaklik. Tydsduur van kommunikasie sowel as die inslag van die inhoud moet spesifieke aandag kry.

- * Gesamentlike besluitneming moet bevorder word. Veral oor aangeleenthede wat werknemers direk raak.
- * 'n Gebalanseerde mensbenadering in terme van bestuurstyle moet beklemtoon en toegepas word. Spanwerk en groepsamehorigheid moet bevorder word binne die werksituasie ten einde groter sinergisme te bewerkstellig.
- * Behoeftegerigte arbeidsverhoudingopleiding moet aan eerstevlaktoesighouers verskaf word. In hierdie verband moet daar spesifiek gekonsentreer word op arbeidsverhoudinge as multidissiplinêre vakgebied. Opleiding moet dus nie eng gesien word nie.

6.4 SLOTOPMERKING

Die eerstevlaktoesighouer het 'n belangrike bestuursrol om te vervul in die handhawing van gesonde arbeidsverhoudinge. Heelwat interne en eksterne faktore bemoeilik hierdie rol. Hierdie verantwoordelikheid moet egter nie slegs op die skouers van die eerstevlaktoesighouer geplaas word nie. Alle akteurs tot die arbeidsverhoudingsterrein moet 'n bydrae lewer om gesonde arbeidsverhoudinge te verseker.

Arbeidsverhoudinge stop nie by die eerstevlaktoesighouer nie. In ondernemingsverband moet meer senior bestuur ook in die verhouding betrokke raak. Die arbeidsverhoudingspesialis het dus 'n belangrike rol om te vervul deur alle akteurs tot die verhouding te betrek en deur middel van sy inisiatief te verseker dat "die regte dinge reg gedoen word".

Weens die dinamiese aard van arbeidsverhoudinge sal baie bestuurstyl aan arbeidsverhoudinge spandeer moet word. Ten eerste is dit nodig om in pas te bly met verandering. Tweedens is dit egter ook nodig om verandering soms self te inisieer.

Die komplekse aard van arbeidsverhoudinge moet nie die partye tot die verhouding afskrik om self sekere veranderings aan die verhouding aan te bring nie.

Ten slotte wil die skrywer daarop wys dat daar in die verhouding altyd gepoog moet word om 'n wen-wen verhouding na te streef. Daar moet dus nie een party wees wat in die proses verloor nie. Hierdie benadering verg egter dat die partye tot die verhouding (selfs eksterne partye soos byvoorbeeld die staat) nie selfsugtig moet wees nie.

BYLAE A - VRAELYS

Beste Kollega

Baie dankie vir u bereidwilligheid om aan hierdie studie oor die veranderde rol van die eerstevlaktoesighouer in die verbetering van gesonde arbeidsverhoudinge deel te neem. U insette is van onskatbare waarde.

U sal merk dat daar nie op die vraelyste enige ruimte is waar u u naam moet meld nie. Die rede hiervoor is dat hierdie vraelys absoluut vertroulik is. Sodra die inligting op die vraelys verwerk is sal ek die vraelyste vernietig. U kan hierdie vraelys voltooi met die wete dat niemand anders sal weet wat u gevoel oor sekere aspekte is nie, aangesien bevindinge in totaliteit weergegee word. Ek vertrou dat u die vrae eerlik sal beantwoord.

U is welkom om enige vrae wat u mag hê direk met die Opleidingsbeampte wat die vraelyste namens my hanteer te bespreek.

Baie dankie vir u samewerking

Pierre Calitz

VRAELYS

AFDELING A

Hierdie afdeling moet deur alle eerstevlaktoesighouers voltooi word.

1. Hoe oud is u? _____ jaar
2. Geslag

Manlik	
Vroulik	
3. Wat is u huidige huwelikstatus?

Getroud	
Ongetroud	
Geskei	
Weduwee/wewenaar	
4. Indien getroud, werk u eggenoot/eggenote?

Ja	
Nee	
5. Hoeveel afhanklike kinders het u?

Noem aantal	
-------------	--
6. Wat is u huistaal?

Afrikaans	
Engels	
Afrikaans en Engels	
Enige ander (spesifiseer)	
7. Is u 'n swart taal magtig?

Ja	
Nee	
8. Indien u 'n swart taal magtig is, meld asseblief watter taal?

Suid-Sotho	
Xhosa	
Zoeloe	
Noord-Sotho	
Ander	

9. Wat is u hoogste skoolstanderd wat u reeds geslaag het?

St 6
St 7
St 8
St 9
St 10
NTS I
NTS II
NTS III

Ander (spesifiseer) _____

10. Is u gekwalifiseer as 'n ambagsman?

Ja
Nee

11. Indien u wel as 'n ambagsman gekwalifiseer is, meld asseblief watter tipe ambag?

Elektrisiën
Passer
Passer en Draaier
Instrumente
Sweiser
Ander (spesifiseer) _____

12. Beskik u oor enige ander na-skoolse kwalifikasies anders as in punte 9, 10 en 11 genoem?

Ja
Nee

13. Indien u wel oor enige ander na-skoolse kwalifikasie beskik, meld asseblief:

KWALIFIKASIE	INRIGTING	TYDSDUUR

BEANTWOORD DIE VOLGENDE VRAE DEUR 'N (X) IN DIE TOEPASLIKE BLOKKIE TE MAAK

1	Stem glad nie saam nie
2	Stem tot 'n mate saam
3	Stem meestal saam
4	Stem beslis saam

19. My werk as toesighouer is uitdagend

1	2	3	4
---	---	---	---
20. Ek dink 'n toesighouer se taak was in die verlede makliker as nou.

1	2	3	4
---	---	---	---
21. My werk dra by tot die sukses van die onderneming.

1	2	3	4
---	---	---	---
22. Ek dink dat ek as toesighouer deel vorm van bestuur.

1	2	3	4
---	---	---	---
23. Ek geniet dit om 'n toesighouer te wees.

1	2	3	4
---	---	---	---
24. By die onderneming waar ek werk word meer gedoen vir swart werknemers as vir blanke werknemers.

1	2	3	4
---	---	---	---
25. Ek weet nie wat my verantwoordelikhede as toesighouer behels nie.

1	2	3	4
---	---	---	---
26. Ek dink nie dit is nodig om swart werknemers op te lei as vakmanne nie.

1	2	3	4
---	---	---	---
27. Wat my hoof van my as toesighouer verwag is vir my duidelik.

1	2	3	4
---	---	---	---
28. Ek dink swartes is nie in staat om dieselfde standaard van werkgehalte as blankes te lewer nie.

1	2	3	4
---	---	---	---
29. Ek voldoen aan die vereistes van my pos.

1	2	3	4
---	---	---	---
30. Ek sal lid word van 'n swart vakunie.

1	2	3	4
---	---	---	---
31. Ek weet wat die voorskrifte is wat die onderneming vir die toepassing van dissipline stel.

1	2	3	4
---	---	---	---
32. Ek beskik oor genoegsame gesag om my verantwoordelikhede na te kom.

1	2	3	4
---	---	---	---

BEANTWOORD DIE VOLGENDE VRAE DEUR 'N (X) IN DIE TOEPASLIKE BLOKKIE TE MAAK

1	Stem glad nie saam nie
2	Stem tot 'n mate saam
3	Stem meestal saam
4	Stem beslis saam

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 33. Vakunieverteenwoordigers neem te veel tyd in beslag. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 34. Swart vakunies doen meer vir hul lede as wat blanke vakunies vir hul lede doen. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 35. Ek is in staat om meer te doen as net dit wat my toesighouer van my verwag. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 36. Ek dink dat swart vakunies meer militant sal optree sodra swartes politieke regte verkry. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 37. Ek beskik oor genoegsame gesag om dissipline in my afdeling te handhaaf. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 38. Ek slaag daarin om my ondergeskiktes se uiteenlopende behoeftes te bevredig. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 39. My huidige werkgewer verskaf nie voldoende toesighouer-opleiding nie. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 40. Arbeidswetgewing beperk my om my werknemers voldoende te dissiplineer. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 41. My ondergeskiktes het die vrymoedigheid om hul probleme met my te bespreek. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 42. Ek dink daar moet aparte toiletgeriewe vir blanke en swart werknemers bestaan. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 43. Ek slaag daarin om beide bestuur en my ondergeskiktes se behoeftes te bevredig. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 44. My ondergeskiktes stel onredelike eise aan my. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 45. Bestuur hou my voldoende ingelig. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 46. Ek kry genoeg opleiding om arbeidsverhoudingprobleme te kan hanteer. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 47. Kommunikasie van bestuur aan my is duidelik en ten volle verstaanbaar. | <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">2</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">4</td> </tr> </table> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | |

BEANTWOORD DIE VOLGENDE VRAE DEUR 'N (X) IN DIE TOEPASLIKE BLOKKIE TE MAAK

1	Stem glad nie saam nie
2	Stem tot 'n mate saam
3	Stem meestal saam
4	Stem beslis saam

48. Ek dink voldoende tugstappe word geneem teen werknemers wat aan wegbly-aksies deelneem.

1	2	3	4
---	---	---	---

49. Topbestuur is bereid om na my probleme te luister.

1	2	3	4
---	---	---	---

50. Ek dink werknemers wat aan stakings deelneem, moet ontslaan word.

1	2	3	4
---	---	---	---

51. My onderneming se grieweprosedure maak 'n bydrae om werknemers meer gelukkig te maak.

1	2	3	4
---	---	---	---

52. Die dissiplinêre kode en -prosedure wat by my onderneming in werking is, maak genoegsaam voorsiening om wel werknemers wat ongehoorsaam is te ontslaan.

1	2	3	4
---	---	---	---

53. Ek is bereid om onder 'n toesighouer van 'n ander kleur te werk.

1	2	3	4
---	---	---	---

54. Ander bestuurders sien my werk as:

minderwaardig
nodig, maar nie belangrik
redelik belangrik
baie belangrik

55. Hieronder volg 'n lys van take/aksies. Lees die take deur en merk die taak wat u as die belangrikste beskou met 'n (X).

Dui ook in kolom B aan hoeveel tyd u per week aan elke taak spandeer.

TAAK/AKSIE	VOLGORDE VAN BELANGRIKHEID	TYD WAT AAN DIE TAAK PER WEEK SPANDEER WORD (URE PER WEEK)
Beplan werk vir ondergeskiktes		
Opleiding van ondergeskiktes		
Hou van vergaderings		
Hantering van ondergeskiktes se persoonlike probleme		
Motivering van ondergeskiktes		
Kontroleer werk van ondergeskiktes (toesighouding)		
Dissiplinerings van ondergeskiktes		
Verbetering van werkprosedures in afdeling		
Koördinerings van die verskillende aktiwiteite van die afdeling om die afdeling se oogmerke te bereik		
Administratiewe papierwerk		
Materiaalverkryging		
Kwaliteitskontrole		

56. Noem ander take waaraan u u aandag moet gee wat nie in vraag 19 genoem is nie.

TAAK/AKSIE	TYD WAT AAN DIE TAAK PER WEEK SPANDEER WORD

57. Watter taak (in vraag 55 genoem) hou u die meeste van?

58. Watter taak (in vraag 55 genoem) vind u die moeilikste om uit te voer?

59. Dui aan hoeveel persent (%) van u tyd u per dag met die volgende persone spandeer?

PERSOON SAAM MET WIE TYD SPANDEER WORD	PERSENTASIE (%) TYD WAT MET PERSOON SPANDEER WORD
Alleen met uself	
Met u eie ondergeskiktes	
Met ander toesighouers	
Met u eie hoof/toesighouer	
Met werknemers van ander afdelings	
By instandhouding en dienstedepartemente	

60. Hoeveel ondergeskiktes kan u effektief en doeltreffend oor toesig hou (met ander woorde as die aantal persone onder u beheer meer word as dié getal voel u dat u beheer begin verloor)?

Aantal _____

61. Is u tevrede met die mate waartoe u erkenning ontvang vir die bydrae wat u tot die sukses van die onderneming maak?

Ja
Nee

62. Wat is na u mening die grootste struikelblok in 'n toesighouer se pad na sukses?

63. Hieronder volg 'n lys van toestande. Lees die toestande deur en merk die toestand wat na u mening die belangrikste is om die moraal van ondergeskiktes hoog te hou met 'n 1 (een). Soek daarna die toestand wat na u mening die tweede belangrikste is en merk dit 2 (twee). Die toestand wat u die derde belangrikste ag, merk u 3 (drie) en die vierde belangrikste merk u 4 (vier). Hou so aan totdat u al die toestande genommer het, met ander woorde totdat u tot 10 gemerk het.

TOESTAND WAT BELANGRIK IS VIR MOREEL	VOLGORDE VAN BELANGRIKHEID	IS HIERDIE TOESTAND TEENWOORDIG IN U WERKS-OMGEWING? (JA/NEE)
Goeie en veilige werksomgewing		
Bevredigende werksure		
Bevredigende salaris		
Werksekuriteit		
Billike maatskappybeleid wat eenvormig toegepas word		
Geleentheid vir bevordering		

63. (VERVOLG)

TOESTAND WAT BELANGRIK IS VIR MOREEL	VOLGORDE VAN BELANGRIKHEID	IS HIERDIE TOESTAND TEENWOORDIG IN U WERKS-OMGEWING (JA/NEE)
Goeie verhoudinge met mede-werknemers		
Interessante werksomgewing		
Vertroue in toesighouer se vermoë		
Goeie verhouding met toesighouer		

64. Hieronder volg redes waarom werknemers nie bereid is om hul griewe aan hulle toesighouer te noem nie. Dui aan watter van die redes volgens u daartoe bydra dat werknemers nie hul griewe noem nie. Merk u keuse met 'n (X) in die toepaslike blokke. (Merk slegs die belangrikste rede).

- (a) Die werknemer het 'n groot verdraagsaamheidsgrens om frustrasie te huisves.
- (b) Die werknemer hoop dat die situasie wat die probleem veroorsaak het, vanself sal verander.
- (c) Die werknemer glo uit sy vorige ondervinding dat dit nie sal help om sy grief met sy toesighouer te bespreek nie, met ander woorde hy glo dat daar niks aan sy grief gedoen sal word nie.
- (d) Die werknemer is bang dat die toesighouer die feit dat hy 'n grief gelug het in die toekoms teen hom sal hou.
- (d) Ander (noem self).

68. Vir hierdie vraag word telkens twee byvoeglike naamwoorde verskaf

Mooi Lelik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Voorbeeld:

U moet nou die werknemers in u onderneming volgens hierdie skaal beoordeel. Indien u sou besluit dat die werknemers in jou organisasie darem effens meer mooi as lelik is, sou jy dit só aandui:

Mooi Lelik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Beoordeel nou ook die volgende vir blanke en swart werknemers afsonderlik:

Hoe goed slaag elk van die onderstaande metodes na u mening daarin om werknemers harder te laat werk? Beantwoord die vraag soos volg:

Baie goed Baie swak

Voorbeeld:

Metode	1	2	3	4	5
Metode 1	1	2	3	4	5
Metode 2	1	2	3	4	5

U beskou dus voorbeeld 1 as 'n swak metode, hoewel dit effens meriete het. U beskou egter voorbeeld 2 as 'n uitstekende metode. Beoordeel nou ook die volgende metodes vir blanke werknemers en swart werknemers afsonderlik:

Blanke werknemers

Baie goed Baie swak

Erkenning

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Straf

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ondersteuning

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Streng toesig

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Meer geld

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Bevordering

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Swart werknemers

Erkenning

Straf

Ondersteuning

Streng toesig

Meer geld

Bevordering

Baie
goedBaie
swak

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Gebruik nou dieselfde voorbeeld as hierbo en beoordeel blanke en swart werknemers afsonderlik.

Blanke werknemers is:

Beleefd

Hardwerkend

Intelligent

Behendig

Lojaal

Eerlik

Vinnig

Verantwoordelik

Doeltreffend

Opleibaar

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Astrant

Lui

Dom

Lomp

Dislojaal

Oneerlik

Stadig

Onverantwoordelik

Ondoeltreffend

Onopleibaar

Swart werknemers is:

Beleefd	1	2	3	4	5	Astrant
Hardwerkend	1	2	3	4	5	Lui
Intelligent	1	2	3	4	5	Dom
Behendig	1	2	3	4	5	Lomp
Lojaal	1	2	3	4	5	Dislojaal
Eerlik	1	2	3	4	5	Oneerlik
Vinnig	1	2	3	4	5	Stadig
Verantwoordelik	1	2	3	4	5	Onverantwoordelik
Doeltreffend	1	2	3	4	5	Ondoeltreffend
Opleibaar	1	2	3	4	5	Onopleibaar

AFDELING B

Die volgende vrae moet slegs voltooi word deur toesighouers wat voor 1986 reeds as toesighouers/voormanne by die maatskappy werk-saam was. Met ander woorde toesighouers wat, voordat daar formele erkenningsooreenkomste met vakunies by die maatskappy gesluit was, reeds in 'n toesighoudende posisie by die maatskappy werk-saam was. In die beantwoording van hierdie vraag moet u die situasie, soos dit was voor die koms van vakunies by die maatskappy vergelyk met hoe die situasie nou daar uitsien.

BEANTWOORD DIE VOLGENDE VRAE DEUR 'N (X) IN DIE TOEPASLIKE BLOKKIE TE MAAK

1	Stem glad nie saam nie
2	Stem tot 'n mate saam
3	Stem meestal saam
4	Stem beslis saam

Vraag 1: Verhoudinge op die werksvloer het met die toetrede van vakunie by die maatskappy verbeter.

1	2	3	4
---	---	---	---

Vraag 2: Dit is vir my nou makliker om dissiplinêre aksies teen werknemers te neem.

1	2	3	4
---	---	---	---

Vraag 3: Indien u nie met die stelling in vraag 2 saamstem nie verskaf asseblief redes.

Vraag 4: Ek spandeer nou minder tyd aan my werknemers se probleme omdat die vakunie die werknemers se probleme namens my hanteer.

1	2	3	4
---	---	---	---

Vraag 5: Die personeelverteenwoordigers het meer eise aan my gestel waaraan ek nie kon voldoen nie as wat die vakunieverteenwoordiger aan my stel.

1	2	3	4
---	---	---	---

Vraag 6: Ek verkies om eerder saam met ondergeskiktes te werk wat aan 'n vakunie behoort.

1	2	3	4
---	---	---	---

BYLAE B

OPSOMMING VAN NAVORSINGSTATISTIEK

VRAAG	1	5	15	16
GEMIDDELD	44.59	2.07	4.26	7.09
STANDAARD AWYKING	11.51	1.18	2.51	4.24

VRAAG	4	7	10	17	18
JA	68	21	48	105	73
NEE	26	89	62	5	32

VRAAG	6
AFRIKAANS	94
ENGELS	16

VRAAG	3
GETROUD	94
ONGETROUD	7
WEWENAAR	4
GESKEI	5

VRAAG	11
SWEISER	6
PASSER EN DRAAIER	3
INSTRUMENTASIE	3
ELEKTRISIËN	9
PASSER	27

VRAAG	5
KEUSE 0	16
1	15
2	35
3	33
4	11

VRAAG	9
STANDERD 6	10
7	4
8 / N1	32
9 / N2	7
X / N3	37
N4	20

VRAAG	14
MINDER AS 1 JAAR	3
1 TOT 3 JAAR	5
4 TOT 6 JAAR	36
7 TOT 9 JAAR	38
10 TOT 12 JAAR	21
MEER AS 12 JAAR	7

VRAAG	19	20	21	22	23	24	25	26	27
KEUSE 1	13	0	0	1	3	2	20	2	9
2	21	7	22	7	15	8	37	40	46
3	45	42	76	89	56	33	44	33	48
4	31	61	12	13	36	67	9	35	7
% 1	11.8	0.0	0.0	0.9	2.7	1.8	18.2	1.8	8.2
2	19.1	6.4	20.0	6.4	13.6	7.3	33.6	36.4	41.8
3	40.9	38.2	69.1	80.9	50.9	30.0	40.0	30.0	43.6
4	28.2	55.4	10.9	11.8	32.7	60.9	8.2	31.8	6.4

VRAAG	28	29	30	31	32	33	34	35	36
KEUSE 1	0	4	81	0	22	73	0	5	88
2	6	8	22	23	62	28	5	45	22
3	20	86	7	68	20	6	16	56	0
% 1	0.00	3.64	73.64	0.00	20.00	66.36	0.00	4.55	80.00
2	5.45	7.27	20.00	20.91	56.36	25.45	4.55	40.91	20.00
3	18.18	78.18	6.36	61.82	18.18	5.45	14.55	50.91	0.00
4	76.36	10.91	0.00	17.27	5.45	2.73	80.91	3.64	0.00

VRAAG	37	38	39	40	41	42	43	44	45
KEUSE 1	27	19	22	0	1	11	21	14	32
2	69	53	60	0	55	8	60	13	45
3	13	26	21	12	54	17	22	54	16
4	1	12	7	98	0	74	7	29	17
% 1	24.55	17.27	20.00	0.00	0.91	10.00	19.09	12.73	29.09
2	62.73	48.18	54.55	0.00	50.00	7.27	54.55	11.82	40.91
3	11.82	23.64	19.09	10.91	49.09	15.45	20.00	49.09	14.55
4	0.91	10.91	6.36	89.09	0.00	67.27	6.36	26.36	15.45

VRAAG	46	47	48	49	50	51	52	53	54
KEUSE 1	8	18	65	10	0	72	27	24	6
2	24	39	22	47	2	38	49	69	7
3	75	35	11	43	16	0	30	17	39
4	3	18	12	10	92	0	4	0	58
% 1	7.27	16.36	59.09	9.09	0.00	65.45	24.55	21.82	5.45
2	21.82	35.45	20.00	42.73	1.82	34.55	44.55	62.73	6.36
3	68.18	31.82	10.00	39.09	14.55	0.00	27.27	15.45	35.45
4	2.73	16.36	10.91	9.09	83.64	0.00	3.64	0.00	52.73

VRAAG	55a		55b	57	58	59	60	
KEUSE	aantal	priori- teit	gem ure	hou meeste	hou minste	% tyd- verdeling	groep interval	aantal
1	12	5	7.9	23	4	21.8	5 - 10	70
2	11	6	9.3	17		36.4	11 - 15	13
3	5	8	5.4	4	7	9.1	16 - 20	13
4	4	11	9.5	1	21	10.0	21 - 25	5
5	5	9	10.2	9	13	2.7	26 - 30	7
6	16	2	7.9	21		20.0	31 - 35	2
7	5	10	7.6		30			
8	13	4	8.8	8				
9	17	1	9.9	18	8			
10	6	7	8.3		6			
11	2	12	6.5		11			
12	14	3	7.9	4	4			
13				5				
14					6			
	110			110	110	100		110

AFDELING B					
VRAAG					
KEUSE	1	2	4	5	6
1	22	24	25	23	34
2	30	40	21	26	19
3	15	3	21	12	8
4				6	6
TOTAAL	67	67	67	67	67

NUWE ROL PERSENTASIE					
VRAAG					
KEUSE	B1	B2	B4	B5	B6
1	32.83	35.82	37.31	34.32	50.74
2	44.77	59.70	31.34	38.80	28.35
3	22.38	4.477	31.34	17.91	11.94
4	0	0	0	8.955	8.955

BIBLIOGRAFIE

- AIDA PARKER NEWSLETTER. Special issue. 1986:32.
- ALLCORN, S. 1985. What makes groups tick? Pretoria : Centre for Scientific and Technical Information.
- ANSTEY, A. 1984. Industrial relations in South Africa : review 1984. Braamfontein : Instituut vir Nywerheidsverhoudinge.
- BACKER, W. 1989. Die werkgewersorganisasie as bedingingsparty: beter benutting van werkgewersorganisasies op die arbeidsterrein noodsaaklik. (Referaat gelewer by seminar oor Arbeidsverhoudinge. PU vir CHO.)
- BEACH, Dale, S. 1975. Personnel: the management of people at work. New York : McGraw-Hill.
- BELL, G. 1979. Listen to your problem employees. Supervision, 41(5).
- BENDIX, D.W.F. 1977. The economics of labour relations. Pretoria : UNISA.
- BENDIX, S. 1989. Industrial relations in South Africa. Cape Town : Juta.
- BENSON, C.A. 1976. New supervisors: from the top of the heap to the bottom of the heap. Personnel Journal, p.176-178, April.
- BERKO, M.R., WOLVIN, A.D. & WOLVIN, D.R. 1977. Communication: a social and career focus. Boston : Houghton Mifflin.
- BESTER, A.N.J.D. 1982. Die staking as 'n sosiale proses. Potchefstroom. (D.Phil.) - PU vir CHO.)
- BREDEMEIER, H.C. & STEPHENSON, R.M. 1962. The analysis of social systems. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- BROWN, D.S. (s.a.) The changing role of the manager, general management and organisation. Information Bulletin.
- BUTHELEZI, M.G. 1986. "This is not an Inkatha union ..." Clarian Call. Volume 2.
- CALLAHAN, R.E., FLEENOR, C.P. & KNUDSON, H.R. 1986. Understanding organizational behavior: a managerial viewpoint. Columbus Ohio : Charles E. Merrill.
- CHINOY, E. 1967. Society: an introduction to society. New York : Random House.
- COSER, L. 1956. The functions of social conflict. New York : Free Press.
- CUNNINGHAM, P.W. 1985. The history of South African industrial relations. Port Elizabeth. (Proefskrif (M.Com.) - UPE.)

- DE VILLIERS, D. 1984. Die kollektiewe bedingingsproses. Pretoria : UNISA.
- DE WET, P.F. 1986. Die ontwikkeling en inbedryfstelling van 'n nywerheidsverhoudinge-afdeling by 'n Noord-Natalse Steenkoolmyn : 1982 - 1984. Universiteit van Venda. (Proefskrif (PhD.) - Univ. van Venda.)
- DICK, B. 1983. Conflict resolution skills and techniques in management. Journal of Management Development, 2(3):92-154.
- DICKINSON, A.W. 1967. Industrial relations in supervisory management. London : Thomas Nelson.
- DRUCKER, P.F. 1955. The practice of management. London : William Heineman.
- DUNLOP, J.E.T. 1958. Industrial relations systems. Carbondale : Southern Illinois University Press.
- DU PREEZ, L. 1986. Stakingsbevoegdheid in Suid-Afrika met spesifieke verwysing na nie-werkverbandhoudende arbeidsonrus. IPM Journal, May.
- ELBING, A.O. 1970. Behavioral decisions in organisations. Illinois : Scott, Foresman.
- ELLIOT SERVICE COMPANY OF MOUNT VERNON. 1956. How to become a better supervisor. Oil and Gas Journal.
- FARRELL, J.D. 1977. Arbeidsbetrekkinge: nuwe wetenskapaspekte van arbeidsbetrekkinge. Pretoria : UNISA.
- FLEMMING, D. 1985. Roles. Human Resource Management, August 1985, p.4.
- FSA CONTACT. (Pty) Ltd. 1982. Industrial relations and manpower development survey: policies, practices, problems and strategies.
- GOODE, W.J. 1960. A theory of role strain. American Sociological Review, 25:483-496.
- GOUWS, P.A. 1984. Die Eerstevlaktoesighouer se posisie en rol ten opsigte van arbeidsverhoudinge in die vervaardigingsbedryf. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Phil.) - PU vir CHO.)
- GOUWS, P.A. 1986. Arbeidsverhoudinge in Suid-Afrika. Pretoria : Van Schaik.
- HALL, K.R. 1983. When craftsman turns supervisor. Hydrocarbon Processing, August.
- HUMAN, L. 1987. Higher status black employees remain in a marginal position. Human Resource Management. 7 & 8.
- INDICATOR SOUTH AFRICA. 1988. 5(3):74.
- INSTITUUT VIR NYWERHEIDSVERHOUDINGE. 1987. Industrial relations in South Africa: review.

JACKSON, J.H. & KEAVERNEY, T.J. 1980. Successful supervision. New Jersey : Prentice-Hall.

JOHNSON, H.M. 1971. Sociology: a systematic introduction. London : Routledge and Kegan Paul.

JONES, R.A. 1984. Kollektiewe bedinging in Suid-Afrika. Johannesburg : Macmillan.

JOUBERT, D.D. & STEYN, A.F. 1980. Groepsdinamika: 'n inleiding tot die studie van kleingroepe. Kaapstad : Citadel.

JUBBER, K. 1979. South Africa: industrial relations and industrial sociology. Kenwyn : Juta.

KAHN, R.L. ed, 1964. Organisational stress: studies in role conflict and ambiguity. New York : Wiley.

KATZ, D. & KAHN, R. 1978. The social psychology of organisations. New York : John Wiley.

KOHN, M. 1977. Dynamic managing: principle, process, practice. California : Cummings.

KONSTITUSIE VAN THE UNITED WORKERS UNION OF SOUTH AFRICA.

LANDMAN, A.A., LE ROUX, P.A.K. & PIRON, J. 1990. The SACCOLA/COSATU/NACTU accord. Labour Law Briefs, 3(12):86-91, August.

LEVY & GENOTE. 1987-1990. Jaarverslae oor arbeidsbetrekking in Suid-Afrika. Johannesburg : Levy. 1987-1988.
1989-1990.

LEVY, A. 1984. Unfair dismissal. Johannesburg : Divaris Stein.

LEVY, PIRON & GENOTE. 1990. Bestuurskonsultante aangehaal in Finance Week, 12 Julie 1990.

LEVY, PIRON & GENOTE. 1990. IR Data and Union Profiles, 8(6).

LINDEQUE, G.F. 1979. Enkele aspekte van die aard van arbeidsverhoudinge as multifasetfenomeen: 'n sosiologies-sistematiese beskouing. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Phil.) - PU vir CHO.)

MARGERISON, C.J. 1979. What do we mean by industrial relations? a behavioral science approach. British Journal of Industrial Relations, 3(2).

MEMORANDUM van die Algemene Sekretaris van Cosatu, Jay Naidoo aan geaffilieerde vakunies. 12 Maart 1990. (Ongepubliseerde dokument.)

MERTON, R.K. 1975. The role set. British Journal of Sociology. 8:106-120.

NMK

kyk

SUID-AFRIKA (Republiek).

PICARD, C.L., HANS, D. & LYRA, M. 1980. Team discipline: the supervisor as a coach. Supervisory Management. 25(11):39, Nov.

PIRON, J. 1982. Recognition or rejection. Johannesburg : FSA.

POOLE, M. & MANSFIELD, R. 1980. Managerial roles in industrial relations: towards a definitive survey of research and formulation of models. Westmead : Gower.

POPENOE, D. 1983. Sociology. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

RÄDEL, F.C. & REYNDERS, H.J.J. 1980. Inleiding tot die bedryfseconomie. Pretoria : Van Schaik.

REYNDERS, H.J. 1967. Die taak van die bedryfsleier. Pretoria : Van Schaik.

RGN

kyk

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING

RAAD VIR GEESTESWETENSKAPLIKE NAVORSING. 1985. Ondersoek na tussengroepverhoudinge. Die Suid-Afrikaanse samelewing: werklikhede en toekomsmoontlikhede. Pretoria.

ROODE, C.D. 1974. Inleiding tot die sosiologie. Kaapstad : Balkema.

ROSE, A.M. & ROSE, C.B. 1969. Sociology: the study of human relations. New York : Alfred A Knopp.

RSA

kyk

SUID-AFRIKA (Republiek)

RUE, L.W. & BYARS, L.L. 1986. Management theory and application. New York : Richard Irwin.

SCHOEMAN, J.D. 1982. Kwantifiseerbare indikatore van arbeidsverhoudinge: griewe, dissiplinêre-, afwesigheids- en arbeidsomsetinsidente. Universiteit van Port Elizabeth : Ongepubliseerde verhandeling.

SCHUTTE, P.C. & PIETERSE, D.J.C. 1989. Challenges facing the IR practitioner in South Africa of the future. South African Journal of Labour Relations, 13(3):45-56, Sept.

SLABBERT, J.A. 1987. Vakbondwese en arbeidsverhoudinge. Roodepoort : Sigma.

SOLOMON, M.R., SUPRENANT, C., CZEPIEL, J.A. & GUTMAN, E.G. 1985. A role theory perspective on dyadic interactions. Journal of Marketing, 49.

STEYN, A.F. & VAN RENSBURG, H.C.J. 1985. Sosiologie. Kaapstad : Academica.

SUID-AFRIKA (Republiek). Nasionale Mannekragskommissie. 1988-1989. Jaarverslag. Pretoria : Staatsdrukker. 1988-1989 (RP 51/1989).

- SUID-AFRIKA (Republiek). Suid-Afrikaanse arbeidstatistiek. Pretoria : Staatsdrukker.
- SUID-AFRIKA (Republiek). 1956. Wet op Arbeidsverhouding, no 28 van 1956. Pretoria : Staatsdrukker.
- SUID-AFRIKA (Republiek). 1988. Staatskoerant, 1149:Feb. 26.
- SUID-AFRIKA (Republiek). 1988. (Proklamasie no 1388, 1988.) Staatskoerant, 11405, Jul 13. (Regulasiekoerant no. 277.)
- SUPERVISORS JOB. (s.a.) About people at work. (s.l.) : (s.n).
- SWANSON, R & MARQUARD, C. 1974. On communication, listening, reading, speaking and writing. Beverly Hills : Benyinger, Bruce and Glencoe.
- TURNER, H.A., ROBERTS, G. & ROBERTS, D. 1977. Management characteristics and labour conflict. Cambridge : Cambridge University.
- UYS, R. 1985. Die Arbeidsingesteldheid van enkele bedrywe in die Vaaldriehoek met besondere klem op die bevordering van positiewe arbeidsbetrekkings. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Phil.) - PU vir CHO.)
- VAN DEN BERG, J.H. 1977. Die ontplooiing van die sosialiseringsproses binne enkele sisteme van die samelewing. Potchefstroom. 490p. (Proefskrif (D.Phil.) - PU vir CHO.)
- VAN JAARSVELD, S.R., COETZEE, W.N. & FOURIE, J.D. 1989. Suid-Afrikaanse arbeidsreg. Johannesburg : Lex Patria.
- VAN PLETSEN, F. 1982. Bepaling van die opleidingsbehoefte van blanke toesighouers in 'n swaar ingenieursbedryf. Potchefstroom. (Proefskrif (MBA.) - PU vir CHO.)
- VAN VUUREN, D.J., WIEHAHN, N.E., LOMBARD, J.A. & RHOODIE, N.J. 1985. South Africa a plural society in transition. Durban : Butterworths.
- VAN WYK, C. de W. 1990. Die bestuur van arbeidsverhoudings by enkele chemiese ondernemings in die Vaaldriehoek. Vanderbijlpark (Proefskrif (D.Com.) - PU vir CHO.)
- VENTER, J.J. 1966. 'n Prinsipiële beskouing oor die sosiologie van organisasies met besondere verwysing na die bedryf. Bloemfontein. (Proefskrif (D.Phil.) - U.O.V.S.)
- VENTER, K. 1986. Die toesighouers: opleiding, menseverhoudings en produktiwiteit. Organization and methods, 24(21):9-, Mei.
- WALLACE, R.A. & WOLF, A. 1980. Contemporary sociological theory. New Jersey : Prentice-Hall.
- WERKERSDOKUMENT van COSATU vir 'n vergadering van die organisasie se nasionale konsulerende vergadering wat gehou was op 16 Maart 1990 te Wilgerspruit. (Ongepubliseerde dokument.)

WETTE

kyk

SUID-AFRIKA (Republiek).

WIEHAHN, N.E. (s.a.) Intreerede by UNISA. (Eie notas afgeneem).

WILLIAMS, R. & GUEST, D. 1977. Psychology research and industrial relations : a brief review. The Journal of Industrial Relations, 19(3).